

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Michaela Hronková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Michaela HRONKOVÁ
Osobní číslo: K14B0518P
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Systémy projektového řízení
Název tématu: Projekt a jeho plán
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte teoretický základ plánování projektu.
2. Definujte konkrétní projekt.
3. Popište firmu, která projekt realizovala.
4. Pro konkrétní podnik vypracujte logický rámec, časový plán, plán nákladů a plán zdrojů.
5. Proveďte identifikaci a analýzu rizik a jejich ošetření.
6. Proveďte zhodnocení projektu.


Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav A KOL. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DUNCAN, William R. (ed.). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80247-1501-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václav Martinovský
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

”Projekt a jeho plán“

jsem vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce

za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	7
1. Základní terminologie projektového managementu	8
1.1. Definice projektu.....	8
1.2. Trojimperativ.....	9
1.3. Registr zainteresovaných stran.....	10
1.4. Organizační struktura projektu.....	13
1.5. WBS	14
1.6. Ganttův diagram a kritická cesta.....	15
1.7. Logický rámec projektu	16
2. Plán projektu	19
2.1. Plán komunikace	20
2.2. Plán nákladů	21
2.3. Plán zdrojů	22
2.4. Plán řízení kvality	22
3. Rizika.....	24
3.1. Definice rizika.....	24
3.2. Analýza rizik v projektu.....	25

4. Ukončení projektu.....	27
5. Praktická část	30
5.1. Představení projektu a firmy	30
5.2. Registr zainteresovaných stran.....	32
5.3. Plán komunikace	34
5.4. Logický rámec projektu	35
5.5. WBS	39
5.6. Ganttův diagram a kritická cesta.....	42
5.7. Plán nákladů	43
5.8. Plán zdrojů	45
5.9. Plán řízení kvality	46
5.10. Rizika projektu	46
5.11. Zhodnocení projektu.....	52
Závěr	53
Seznam tabulek.....	54
Seznam obrázků.....	55
Seznam použitých zkratk	56
Seznam použitých zdrojů.....	57
Elektronické zdroje	58

Seznam příloh 59

Abstrakt..... 70

Abstract..... 71

Úvod

Pod pojmem projekt je dnes používáno označení pro široké spektrum činností, procesů, úkolů a dalších aktivit, které však mnohdy ani projekty nejsou. Proto je důležité definovat, co projekt je, což by mělo být splněno v teoretické části práce. Nejdůležitější osobou při plánování projektů je projektový manažer. Ne v každém podniku ovšem existuje pozice projektového manažera, tudíž se projektovým manažerem často dočasně stává i pracovník na jiné pozici. Zhotovit projekt či naplánovat projekt již dnes patří k základním manažerským schopnostem a požadavkům. U většiny pracovních pohovorů jsou uchazeči tázáni, zda již nějaký projekt plánovali nebo se ho alespoň účastnili.

Plán projektu, bývá základním kamenem celého projektu a když není dobře zpracován, může celý projekt zkrachovat. Proto by měl být brán velký zřetel na kvalitní zpracování plánu projektu, včetně jeho podkapitol.

V této bakalářské práci bude zpracováván projekt na získání dotace na výuku cizích jazyků ve firmě Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. Dotace bude čerpána z fondů Evropské unie prostřednictvím Úřadu práce v rámci projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II. Získání dotace z fondů Evropské unie pomůže firmě zlepšit jazykové dovednosti zaměstnanců, kteří přichází do styku s dodavateli, odběrateli v zahraničí i s vedením firmy, které sídlí v Německu.

Hlavním cílem bakalářské práce je naplánování projektu pro získání dotace s využitím teoretických poznatků. V praktické části využiji pro naplánování projektu program MS Project, který značně usnadňuje práci na plánování projektů. Projekt bude definován pomocí logického rámce, WBS, Ganttova diagramu, registru zainteresovaných stran a analýzy rizik.

1. Základní terminologie projektového managementu

1.1. Definice projektu

Pojem projekt je užíván v různých souvislostech, to je i příčinou toho, že bývá různě chápán. Odlišně je chápán i z řady významných projektových asociací. Nesourodost v chápání pojmu projekt pak vede k posunutému významu projektu a tato nesourodost pak dopadá i na problematiku řízení projektů, které tím poměrně ztěžuje. [7]

„Zásadní rozlišení operací a projektů je v tom, že operace se v čase opakují, zatímco projekty jsou časově omezené a unikátní.“ [1, str. 46]

Projekt lze chápat jako dočasné úsilí, kterým se vytvoří unikátní produkt, servis nebo výsledek činnosti. [4]

Dočasné znamená, že každý projekt má definovaný začátek a konec. Konec projektu nastane, když jsou naplněny cíle projektu, nebo když je jasné, že cíle nebudou naplněny nebo už není potřeba, aby projekt dále existoval. [4]

„Projekt jsou takové akce, které jsou principiálně charakterizovány jedinečnou sadou parametrů, jako jsou cíle, jasné výstupy (dodávky), čas, náklady, vlastní organizace projektu a odlišnost od ostatních operačních činností.“ [3, str. 390]

Čím lépe bude definován cíl projektu, popřípadě dílčí cíle, tím jistěji je zajištěn úspěch projektu. Když není cíl dobře definován, dopadne hůře a je zde pravděpodobnost, že zainteresované strany budou raději zjišťovat, co je vlastně realizováno a jak moc to odpovídá tomu, co bylo naplánováno. [2]

Na projekt se můžeme dívat z několika různých pohledů, a to jako na sled úkolů nebo také jako na uskupení. Sled úkolů by měl zdroje projektu přeměnit na cíl projektu, který byl zadán. Uskupení jako druhý pohled na projekt ukazuje určité vztahy v projektu, které dělají jednotlivé aktivity a dosahují postupně cíle projektu. [2]

„Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

- *S – specifický a specifikovatelný (specific) – protože potřebujeme vědět CO?;*
- *M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli;*
- *A – akceptovatelný (agreed) – pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí;*
- *R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;*
- *T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu výše uvedené ztrácí smysl.“ [3, str. 63]*

Projekty většinou znamenají pro firmu nutné organizování aktivit, které by nemusely být zvládnuty s normálním operačním limity. Projekty jsou proto, dost často částí strategických plánů firmy, a protože firma chce strategického plánu dosáhnout, musí si na projekt buď najmout pracovní sílu od nějaké jiné společnosti či vytvořit ve firmě projektový tým, který celý projekt bude řídit. [4]

1.2. Trojimperativ

„Definice projektu z pohledu projektového managementu zdůrazňuje tři hlavní parametry, které jsou východiskem při rozhodování o projektu a které současně definují „prostor“, ve kterém se vytváří „nová hodnota“ (produkt projektu – výstup projektu).“ [7, str. 15]

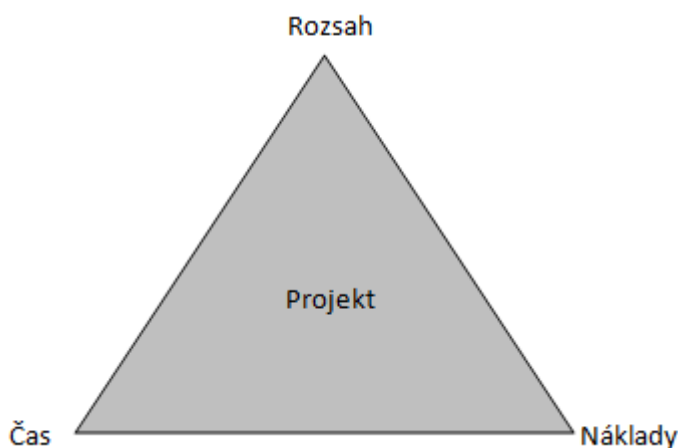
Cíl projektu nám definují tři základní pojmy, těmi jsou cíl, čas a náklady, to je takzvaný trojimperativ projektového řízení. Cílem naší práce, či úspěšného projektu by mělo být optimální vyvážení těchto tří pojmů. [3]

Tyto tři veličiny jsou vzájemně provázány, to znamená, že když se změní jedna ze tří, ostatní dvě se také odpovídajícím způsobem změní. Kdybychom chtěli ušetřit náklady a čas, nedostaneme se k takovému cíli, jaký byl definován. Tato trojice veličin bývá často pro lepší představu znázorněna jako trojúhelník. [3]

Pro úspěšný projekt, nebo pro úspěšné zakončení projektu, musí být tyto tři veličiny v rovnováze. K úspěšnému zakončení, popřípadě k tomu, aby byl trojimperativ v rovnováze slouží plán projektu, který by měl řídit práce, které musejí být vykonávány. A zároveň by v rámci plánu projektu měl být určen nebo dán nějaký kontrolní systém, který bude monitorovat, jak jsou dodržovány požadavky, které byly zadány v rámci trojimperativu. [2]

„Za ideálních okolností by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké. V reálném světě však na projekt působí vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, které jsou příčinou výkyvů systému z jeho rovnovážného stavu.“ [2, str. 23]

Obrázek1.1: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy Projektový management a potřebné kompetence, [1, str. 48], 2016

1.3. Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran (Stakeholders register) je výsledkem analýzy zainteresovaných stran. Zainteresovanou stranou rozumíme kohokoliv, kdo je s projektem spojen. Může být s projektem spojen jak pozitivně tak negativně, přímo či

nepřímo, záměrně nebo nezáměrně. Registr zainteresovaných stran je důležitý k tomu, aby byla zajištěna spokojenost na všech stranách, kterých se projekt dotýká. Naplnit očekávání všech zúčastněných a zároveň jim dát prostor se k projektu vyjádřit. [5]

Vztah se zainteresovanými stranami je nutné řídit, protože jejich zájmy ovlivňují celou realizaci projektu i úspěšnost celého projektu. [5]

Jestliže nebude zhotovena analýza zainteresovaných stran a nevytvoří se Registr zainteresovaných stran, je možné, že bude nějaká zainteresovaná strana opomenuta. [5]

„Zainteresované strany můžeme rozdělit dle významnosti na dvě skupiny: primární a sekundární.

Primárními stranami jsou:

- *vlastníci a investoři;*
- *zaměstnanci;*
- *zákazníci (stávající i potenciální);*
- *obchodní partneři, zejména dodavatelé;*
- *místní komunita.*

Mezi sekundárními zainteresovanými stranami můžeme řadit:

- *veřejnost;*
- *vládní instituce a samosprávné orgány;*
- *konkurenty;*
- *lobbisty a různé nátlakové skupiny;*
- *média;*
- *občanská a obchodní sdružení.*“ [3, str. 49-50]

Některé zainteresované strany se mohou také označovat jako strany projektem dotčené. Jsou to zpravidla uskupení nebo jednotlivci, kteří nemají na projekt přímou vazbu, ale projekt se jich může nějakým způsobem dotýkat. I s těmito stranami je důležité komunikovat, protože to může ovlivnit úspěšnost našeho projektu. [3]

Díky spolupráci se zainteresovanými stranami dojdeme k jejich poznání, porozumění jejich zájmů a můžeme s nimi diskutovat o projektu, tak aby na konci projektu byla spokojenost na obou stranách. Na základě diskuze se zainteresovanými stranami si firma stanoví na jaké přesné činnosti, týkající se jak celé firmy, tak zainteresovaných stran, se zaměří. [3]

„Mezi nejznámější a nejčastěji používané prostředky zapojení zainteresovaných stran do projektu mimo jiné patří:

- *dotazníkové šetření;*
- *on-line diskusní fórum;*
- *pracovní skupina;*
- *individuální jednání;*
- *neformální setkání;*
- *organizace společných projektů;*
- *telefonní podpora.*

Kontakt se zainteresovanými stranami jednoduše navážete zveřejněním informací na webových stránkách a vytvoření elektronické schránky, do které může kdokoli zaslat otázku, komentář nebo informace. Je možno zvolit různé úrovně spolupráce: od pouhého poskytování informací přes konzultace až po případné spolurozhodování.“

[3, str. 53]

Obrázek 1.2:Potřeba komunikace se zainteresovanými stranami



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy Projektový management podle IPMA, [3, str. 54],
2016

1.4. Organizační struktura projektu

„Kvalita projektového managementu je i při užití rozsáhlých metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří jsou jeho nositeli, ne výhradně a pouze na jejich individuálním výkonu, ale i na aktivitách celého projektového týmu a jeho snaze dosáhnout vytyčeného cíle. Aby bylo řízení projektu maximálně efektivním procesem, je potřeba vytvořit přechodnou strukturu rolí, popsat vztahy mezi těmito rolemi, rozdělit rozhodovací autoritu tak, aby úkony řízení měly své opěrné body – řídicí a výkonné složky – a aby bylo jasné rozdělení odpovědností za plnění dílčích úkolů a za jejich syntézu a splnění celkového cíle projektu.“ [2, str. 25]

Pro úspěšný projekt a řízení projektu je důležité rozložení jednotlivých zájmů, autorit a rozhodovacích pravomocí, které jsou jednotlivým členům týmu dány. Organizační struktura projektu představuje síť vztahů, díky níž probíhá komunikace mezi různými zainteresovanými stranami projektu, podle různých autorit členů projektového týmu.

Organizační struktura projektu je dána zakládací listinou projektu a plánem projektu, který určuje jednotlivé pravomoci členů organizační struktury. [2]

Zájmové skupiny projektu tzv. stakeholders tvoří buď osoby jako jednotlivci nebo celé skupiny, kteří hájí své zájmy na projektu a mají dány různou odpovědnost či možnost rozhodování v případě změn na projektu. Mezi zájmové skupiny projektu patří např. zákazník projektu, tím může být společnost či jednatel, který je zadavatelem projektu. Sponzorem projektu je osoba určená zákazníkem projektu, tato osoba má všechny pravomoci pro jednání při změnách na projektu. Dodavatelem projektu je společnost či osoba, která na základě domluvy se zadavatelem projektu, poskytuje zdroje a know-how které je potřebné k dosažení cíle projektu. [2]

„Kvalitativní úroveň projektového managementu je i při užití detailně vypracovaných metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří tvoří organizační strukturu konkrétního projektu. Protože je při detailním pohledu a dennodenním řízení důležité plnění jednotlivých dílčích úkolů, které jsou výsledkem práce jednotlivců nebi menších pracovních skupin, celkový úspěch projektu a dosažení vytyčeného cíle je výrazně závislé na spolupráci celého projektového týmu.“ [2, str. 29]

1.5. WBS

WBS organizuje a definuje celkový rozsah projektu. WBS rozděluje práci na projektu na menší snadněji organizovanější části práce. [4]

Každý projekt se skládá z postupných kroků a celkového cíle je dosaženo prostřednictvím plnění jednotlivých kroků projektovým týmem. K popisu těchto kroků a větší přehlednosti celého postupu řešení projektu se používá WBS (Work Breakdown Structure). Název pochází z angličtiny a v překladu znamená, že jde o rozpad prací, a to prací již dokončených nikoliv probíhajících. Výsledek WBS je tedy složen z výsledků jednotlivých částí prací na projektu, které vedou k dosažení 100% cíle projektu. [5]

WBS většinou sestavujeme „shora dolů“, od komplexních celků, cíle projektu až do podrobnějších detailů, do jednotlivých aktivit. [5]

„Rozpad projektu by měl pokračovat pouze na úrovni, která je potřebná pro určení samotného úkolu nebo vedlejšího úkolu jako pracovního balíku, přirozeného vedlejšího dělení nákladového účtu. Je to pracovní úkol, který je identifikovatelný s osobou, zaměstnáním nebo s číslem rozpočtu a týká se skutečně dokončené práce projektu. Pracovní balík se může vyskytnout kdekoli pod první úrovní, ale obvykle se vyskytuje na páté úrovni. Úrovně se postupně týkají prvků nižších úrovní, počínaje názvem projektu na první úrovni. Nikdy nebylo nutno vypracovat WBS pod pátou úroveň.“

[6, str. 59-60]

Díky WBS si můžeme udělat představu o tom, co vše je potřeba během projektu udělat, jaké činnosti musí předcházet vyšším cílům. Na základě dobře zpracované WBS snadno vytvoříme harmonogram, rozpočet i přiřadíme zodpovědnosti jednotlivým činnostem.[5]

Přestože je každý projekt unikátní, WBS z předchozího projektu může být často použita jako předloha pro nový projekt. [4]

1.6. Ganttův diagram a kritická cesta

Během první světové války byla Henrym L. Ganttem představena technika diagramů, která ukazovala sled úkolů, jejich začátky a konce. Úkoly jdou posloupně odshora dolů, časová osa je ale zobrazena horizontálně. Proto jsou tyto diagramy stále hodně používány i v současnosti. Jejich sestavení je jednoduché a není ani potřeba nějakých zvláštních znalostí pro jejich tvoření. [2]

Ganttův diagram se také někdy nazývá úsečkový diagram, vzhledem k tomu, že vztahy následností a sousledností činností jsou zobrazeny pomocí spojovacích šipek. Dodatečné informace mohou být zobrazeny vedle úseček nebo v tabulkové části diagramu. Tento diagram lze tvořit bez počítače, respektive bez speciálního softwaru, proto je také častěji používán než daleko složitější časové diagramy. [1]

Důležitým prvkem, který můžeme v Ganttově diagramu použít, jsou tzv. milníky. Jsou to značky, které nám v diagramu označují výsledek či událost pro jednotlivé činnosti, fázi či celý projekt, dobře nám proto zobrazují dosažení nějakého bodu v projektu v určitém čase. Milníky nemají dobu trvání. [1]

„Metoda kritické cesty (angl. Critical Path Method, CPM) je metodou, která je založena na vyhledávání a analýzu kritické cesty projektu – nejdelšího sledu úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy; metoda neobsahuje kombinované odhady trvání úseků projektu, což je její největší odlišnost od metody hodnocení a kontroly projektu.“ [2, str. 134]

Metoda kritické cesty zobrazuje nejdříve nutný začátek úkolu a nejpозději nutný začátek úkolu, které mohou požadovat více zdrojů, než jsou dostupné nebo může požadovat změny ve zdrojích, které ale nejsou splnitelné. Tudíž může přidělování omezených zdrojů činnostem na kritické cestě pomoci k vytvoření harmonogramu, jenž odráží tato omezení. Relokace zdrojů z nekritických na kritické aktivity je běžnou praxí, jak vrátit projekt opět do hry nebo jak ho zakončit co nejdříve po přesáhnutí daného termínu. [4]

1.7. Logický rámec projektu

„Logický rámec je jinou formou definování projektu. Místo volného textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky. Základním principem je fakt, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.“ [1, str. 110]

Záměr projektu říká, proč chceme provádět projekt, odpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout cíle projektu. Záměrem projektu rozumíme, jaké přínosy bude mít projekt, až ho zrealizujeme. [1]

Cíl nebo také v některých zdrojích změna popisuje, čeho konkrétně chceme projektem dosáhnout, co chceme získat. Vymezený cíl je jedinečný a jediný. V případě, že při tvorbě logického rámce nalezneme cíle dva, měli bychom každý z nich řešit v samostatném projektu. [1]

Konkrétní výstupy určují, jak chceme účelu projektu dosáhnout, neboli jaké výstupy musíme vytvořit, aby bylo dosaženo celkového účelu projektu. [1]

Klíčové aktivity jsou jednotlivé dílčí aktivity, které musejí být udělány, abychom mohli dosáhnout určitých výstupů a poté naplnit celý cíl a účel projektu. [1]

V druhém sloupci logického rámce jsou uvedeny ukazatele, tzv. objektivně ověřitelné ukazatele, kteří prokazují, jestli bylo záměru projektu a konkrétních aktivit skutečně dosaženo. Měla by zde být stanovena určitá meta, které chceme dosáhnout, například snížení ztráty o 10%. [1]

Třetí sloupec popisuje, jak budou tyto ukazatele získány, kdo za ně zodpovídá a jaké náklady a čas jsou potřebné k získání těchto ukazatelů. Některé ukazatele se ovšem projeví až po určitém čase od ukončení projektu. [1]

Čtvrtý sloupec uvádí předpoklady a rizika. Předpoklady stanovujeme jako určité podmínky pro úspěšnou realizaci projektu. Zároveň zde uvádíme rizika, která nám mohou jednotlivé aktivity na projektu ovlivnit či ohrozit. [1]

Neexistuje pouze jeden ideální logický rámec pro jeden konkrétní projekt, jestliže dostanou dva týmy zpracovat logický rámec pro ten samý projekt, každý tým bude mít jiný logický rámec. Neznamená to však, že by jeden byl horší a druhý lepší. Oba logické rámce mohou být dobře zpracovány a oba mohou dojít k dosažení cíle projektu. [3]

Při tvoření logického rámce nejde ani tolik o dosažení dokonalého logického rámce, ovšem měl by samozřejmě naplnit účel a cíl projektu. Podstatným při zpracovávání je, že by se toho měli zúčastnit všechny zapojené zainteresované strany (nebo alespoň ty přímo zainteresované strany). Hlavně z důvodu toho, že se vzájemně dohodnou co, proč

a jakým způsobem má být realizováno, jakou mají finanční a časovou představu o projektu a jaká rizika mohou být s realizací projektu spojena. [3]

Za případu, že se mají všechny zapojené strany shodnout, musí být v logickém rámci zobrazeny všechny potřeby a požadavky zákazníka projektu, stejně jako určitá omezení díky realizaci tohoto projektu. A vzájemně by měly tyto součásti dospět k nějaké shodě. [3]

„Definováním prostředních sloupků se pak tvůrčí skupina shodne na kritériích úspěchu projektu a jeho jednotlivých etap, stejně jako na definovaném způsobu jejich ověření. Pravděpodobnost, že poté při realizaci a ukončování projektu vznikne nějaký spor typu „ale my jsme mysleli, že to bude dělat ještě to a ono“ je redukována na minimum.“

[3, str. 69]

Logický rámec slouží i jako jeden z prostředků pro posuzování a realizaci změn v projektu během realizace projektu. [3]

„V poslední řadě je tabulka logického rámce výborným komunikačním prostředkem. Velmi rychle lze s pomocí LR vysvětlit základní smysl a strukturu projektu kterékoli zainteresované straně.“ [3, str. 69]

Tabulka 1.1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>Nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivita (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<i>Nevyplňuje se</i>	<i>Nevyplňuje se</i>	<i>Nevyplňuje se</i>	Předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování podle knihy Projektový management podle IPMA, [3, str. 64],
2016

2. Plán projektu

Každý projekt je jedinečný a je obtížné stanovit konkrétní postupy, metody a techniky, které by platily univerzálně pro každý projekt. Pro to je důležité vytvořit si pro každý projekt plán řízení projektu (project management plan). [1]

Plánování projektu se skládá s činností, které jsou zaměřeny na jednotlivé kroky, které povedou k dosažení cílu projektu s pomocí pracovního úsilí a zdrojů, jenž jsou k dispozici. Plánování projektu začíná už v době předprojektových studií a pokračuje v době, kdy se projekt definuje a začíná realizace samotného projektu, tehdy je totiž nutné stanovit určité předpoklady časového plánu, zdrojů, nákladů na zhotovení projektu a rozbor rizik, která mohou nastat. [1]

2.1. Plán komunikace

Vhodná komunikace v rámci řízení projektu je jedním z důležitých faktorů, které ovlivní úspěch projektu. Je nutné informovat všechny zainteresované strany o stavech projektu. V případě, že nebudeme všechny strany včas a řádně informovat o stavech projektu, můžou daleko snáze vznikat problémy, jenž mohou vést až k zmaření cíle projektu. [1]

„Komunikační plán projektu je místem, kde je popsáno:

- jaké informace budou sdíleny – název a účel dokumentu nebo jiné položky komunikačního plánu,*
- jaká je periodicita jednotlivých položek a jaké jsou časové limity pro distribuci a odezvy,*
- kdo je za tvorbu a distribuci jednotlivých polož odpovědný,*
- kdo musí nebo má danou informaci obdržet, případně kdo se k obdržené informaci vyjadřuje,*
- jakou formou budou předávány ostatním členům projektového týmu a případně mimo projekty.*

Základní pravidla komunikačního plánu mohou být shromážděna a publikována například formou tabulky.“ [2, str. 167-168]

Projektový manažer může strávit hodně času komunikací s projektovým týmem, stakeholdery, zákazníkem či sponzorem. Každý kdo je v projektu angažován by měl rozumět tomu, jak komunikace ovlivňuje celý projekt jako takový. Plánování komunikace pomáhá určit informační a komunikační potřeby mezi účastníky projektu. Distribuce informací řeší, jaké informace musí být k dispozici účastníkům projektu. Vykazování výsledků zahrnuje sbírání a distribuování informací, to znamená hlavně reportování výsledků a postupů na projektu a předvídání dalších prací na projektu. Spravování zainteresovaných stran má na starosti komunikaci se zainteresovanými stranami a řešení jejich požadavků či problémů, které se vyskytly v rámci projektu. [4]

2.2. Plán nákladů

Plán nákladů a sestavení rozpočtu projektu souvisí s plánováním projektu a to hlavně s plánováním zdrojů a časovým plánováním. Současně s plánováním rozpočtu dochází i k plánování nákladů a výnosů. Většinou by mělo být požadavkem plánu nákladů a výnosů, aby výnosy převýšily náklady, pokud se jedná o projekt neziskový tak by se náklady a výnosy měly alespoň rovnat. Rozpočet projektu bude zajímat všechny zainteresované strany, protože každá pravděpodobně chce mít z projektu také nějaký zisk. [3]

Náklady projektu se mohou členit z různých pohledů na ně. Nejlepším pohledem, který by si firma měla udělat nejprve, je rozdělení nákladů na přímé (Direct Costs) a nepřímé náklady (Indirect Costs). Rozdíl mezi těmito náklady je v tom, jak souvisí s projektem. Přímé náklady jsou jednoznačně přiřazeny projektu, na rozdíl od nepřímých, jenž jsou dány určitým poměrem z celkových nákladů společnosti. [3]

Plánování nákladů zahrnuje plánování, odhadování, rozpočtování a kontrolování nákladů, tak aby byl projekt splněn se schváleným rozpočtem. Odhadování nákladů rozvíjí aproximaci nákladů na zdroje, které budou zapotřebí na dokončení činností na projektu. Rozpočtování zahrnuje agregaci předpokládaných nákladů na jednotlivé projektové činnosti nebo na celé skupiny činností za účelem stanovení základních potřebných nákladů na projekt. Kontrolování nákladů sleduje faktory, které způsobují rozptyly nákladů a řídí změny projektového rozpočtu. [4]

Mnoho plánů nákladů zahrnuje také rezervy, které se nazývají pohotovostní povolenky, jelikož náklady v mnoha případech překročí plán nákladů a je potřeba využít nějakých prostředků navíc. Jednou z možností je vytvořit si rezervu na každou činnost na projektu, v případě že vzrostou náklady na činnost nebo se činnost prodlouží apod. Druhou možností jak použít rezervy je, vytvořit si určitý balík peněžních prostředků, které budou využity jako rezerva na jakoukoliv činnost, která bude potřebovat rezervu. Záleží pouze na projektovém manažerovi či na domluvě se sponzorem. [4]

2.3. Plán zdrojů

„Zdroje jsou prostředky, které slouží k provedení projektové činnosti. Plánování zdrojů určuje zdroje potřebné pro provedení jednotlivých činností. Plánování zdrojů přizpůsobuje použití zdroje dostupné kapacitě zdroje a optimalizuje využití zdrojů.

Zdroje lze rozdělit na ty, které se spotřebovávají a na zdroje, které se nespotebovávají. Mezi zdroje, které se spotřebovávají, patří peníze a všechny druhy materiálů. Mezi zdroje, které se nespotebovávají, patří lidé, stroje, zkušební zařízení apod.

Plánování zdrojů v projektovém managementu zahrnuje materiálové zdroje (stroje, zařízení, materiál atd.), lidské zdroje – personál a finanční zdroje.“ [1, str. 147]

Plánování zdrojů by mělo být provedeno ve třech krocích. Nejprve by se měly určit potřebné zdroje pro projekt, poté by se měly najít dostupné zdroje, které by bylo možné použít pro realizaci projektu. Jako poslední by mělo být srovnání potřebných a dostupných zdrojů a mělo by se přejít k naplánování používání a zapojování těchto zdrojů. Plánování zdrojů je obzvláště důležité, když řídíme projekt v rámci programu či portfolia projektů a další projekty by z našich zdrojů mohly těžit nebo je mohly také využívat. [1]

Odhadování požadavků na zdroje bude mít vliv na dobu trvání plánu činností, neboť zdroje přidělené pro jednotlivé aktivity a dostupnost těchto zdrojů výrazně ovlivní dobu většiny činností. Plánování a vyrovnaní zdrojů může mít vliv na předběžné odhady druhů a množství potřebných zdrojů projektu. V případě, že se změní požadavky na množství zdrojů, pak jsou díky analýze vyrovnaní zdrojů, zdroje aktualizovány a opět vyrovnány. [4]

2.4. Plán řízení kvality

„V rámci ISO norem je kvalita definována jako „souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby“. Mnoho firem vidí kvalitu spíše jako proces než jako produkt, neboť se v podstatě jedná o neustále se zlepšující proces, kdy jsou zjištěné výstupy použity ke zvýšení hodnoty

budoucího výrobku nebo služby. Proto se organizace snaží kvalitu definovat a snaží se vytvářet procesy zlepšování kvality. Například firma Kodak definuje kvalitu jako „výrobky a služby sloužící k uspokojení potřeb zákazníka, které z hlediska řízení nákladů přinášejí přidanou hodnotu“. Řada organizací se však potýká se skutečností, že nedokáže definovat kvalitu. Důvodem je, že kvalita (respektive parametry dané třídy jakosti) je definována zákazníkem.“ [3, str. 100]

Kvalitu projektu nemůže řídit každý, měli by ji řídit vrcholový manažeři v organizaci, případně projektový manažer toho projektu, kterému velí. Neustálé zlepšování kvality vede k změnám a zlepšování i jednotlivých procesů ve firmě, k reorganizačním pracím v rámci organizace i v rámci projektu. [3]

„Plán řízení kvality je místem, kde jsou popsány postupy, procedury a požadované limity měření kvality podle požadavků specifikovaných v Definici předmětu projektu. Plán řízení kvality obsahuje:

- *politiku budování kvality v průběhu projektu,*
- *operační definice a metriky pro kontrolní procesy řízení kvality,*
- *seznamy a tabulky (angl. Checklists), které jsou metodickým vodítkem pro provádění specifických kontrol.“ [2, str. 170]*

Vstupními informacemi, které řídí plán řízení kvality, jsou různé metodické pokyny a předpisy společnosti, které musí firma dodržovat a kterými se musí bez výjimek řídit, obzvláště je-li firma součástí nějaké nadnárodní korporace. Dále je důležitým dokumentem tzv. Definice předmětu projektu, v tomto dokumentu by měly být popsány všechny výstupy projektu a popsány všechny požadavky zákazníka, podle nich musíme kvalitu také řídit. Popisy a návrhy předmětu projektu obsahují technické detaily projektu, těmi je také potřebná kvalita dána a popsána. Normy, standardy a regulace, kterými se řídí ať společnost, která projekt zaštiťuje, tak i zainteresované strany či zákazník projektu, je potřeba všechny dané a závazné normy dodržet. [2]

3. Rizika

3.1. Definice rizika

„Obecně je možno riziko definovat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní. Vliv může být negativní, tj. může způsobit škodu určitého rozsahu a tak také riziko převážně chápeme. Vliv však může být také pozitivní a pak se obvykle mluví o příležitosti, která by se mohla využít. Řízení rizik se zabývá minimalizací důsledků událostí negativních a maximalizací výsledků pozitivních událostí. Příležitost pro projekt se převážně analyzují v předprojektové etapě – viz studie příležitostí. I ve studiu proveditelnosti se zabýváme významnými riziky pro projekt. Při řízení projektu se zabýváme většinou riziky, které mají negativní dopad na projekt, ale nesmíme pouštět ze zřetele i příležitosti, které mohou nastat při řízení projektu.“ [1, str. 162]

Určitou analýzu a řízení rizik bychom měli provést již ve studii proveditelnosti, v plánovací fázi poté už rizika řídíme. U větších projektů bývá většinou jeden pracovník, který se zabývá pouze řízením rizik. U středních a malých projektů to většinou spadá do kompetencí vedoucího pracovníka, který řídí celý projekt. [1]

Neexistuje pouze jedna obecná definice rizika, jako riziko můžeme chápat více jevů, které se naskytnou a ohrozí nám celý projekt, případně i existenci celé firmy. Rizikem může být například pravděpodobnost vzniku ztráty, nejistota dosažení možných výsledků, odchylka od očekávaných výsledků, pravděpodobnost dosaženého výsledku, který se odlišuje od výsledku, který jsme očekávali, nebezpečí chybného rozhodnutí, vzniklá ztráta, možnost, že hrozba využije zranitelnosti systému a celý projekt zkrachuje. [9]

3.2. Analýza rizik v projektu

Analýza rizik v projektu se skládá z několika činností, tj. identifikace rizik, posouzení rizik a odezvy na zjištěná rizika. [3]

Identifikací projektu se snažíme zapsat a prozkoumat všechna rizika, která by nám mohla ohrozit úspěšné zakončení projektu. Není však v lidských silách úplně všechna rizika popsat a najít. Ale alespoň ta největší rizika, která vyloženě ohrožují dokončení projektu, by měla být nalezena a popsána. [3]

Identifikace rizik probíhá obvykle ve dvou fázích, v první fázi probíhá sbírání potřebných informací, ve druhé identifikujeme procesy a faktory a v nich poté hledáme nedostatky a slabá místa, která mohou vést k selhání či vytvoření rizika. [10]

K analýze rizik je nutná řada informací o organizaci, struktuře procesů a podmínkách, za nichž probíhají. Zdrojem informací potřebných k analýze rizik tedy může být například pozorování pracovních aktivit, rozhovory se zaměstnanci firmy, diskuze v několikačlenných týmech s využitím brainstormingu nebo analýzy „Co se stane, když ...“, dokumenty a výsledky auditů. [10]

V další fázi, kdy už máme některá rizika identifikována, se snažíme je posoudit, odhadnout jaké potenciální nebezpečí nám mohou způsobit, jaký by byl jejich dopad na náš projekt, kdybychom se jim nevyvarovali. Většinou se v této fázi používají nějaké expertní odhady, pravděpodobnosti s jakou může riziko nastat či různá statistická data. Výsledek posouzení rizik můžeme zhodnotit dvěma způsoby, buď kvantitativně – kdy přímo riziko vyhodnotíme číselně, například finanční ztrátu přímo vypočteme, nebo kvalitativně, kdy riziko a jeho dopad zhodnotíme nějakou slovní hodnotou, například, že je nízká pravděpodobnost toho, že takové riziko nastane. Výsledek potom vypočteme a zaneseme buď do mapy rizik, nebo zobrazíme pomocí jiné metody, která nám zachycuje rizika v projektu. [3]

„Při neformálním přístupu k analýze rizik (kvalitativní analýza rizik) dominuje metoda účelových interview (metoda Delphi). Pro podporu provádění kvantitativní analýzy rizik se obvykle používají speciální nástroje, obvykle v podobě programů, často disponujících

databází informací (případně expertních systémů obsahující znalostní databázi), ve kterých je metodika a postup provádění analýzy rizik již zpracován. Těchto nástrojů v současné době existuje řada.“ [9, str. 96]

Metoda Delphi je nejběžnější variantou účelových interview, spočívá v rozhovorech mezi experty, kteří projekt hodnotí a mezi vlastníky hodnoceného projektu. Metoda využívá dvou druhů otázek, prvních, pevně stanovených a druhých, variabilních. Respondenti spolu během této metody nekomunikují, tudíž nedochází k ovlivňování se navzájem. [9]

„Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů – příkladem mohou být metodiky CRAMM, COBRA a MELISA.“ [9, str. 97]

Metoda CRAMM řeší hodnocení systémových aktiv, seskupení aktiv do logických skupin a stanovuje hrozby, které mohou působit na tyto aktiva a skupiny aktiv. Zkoumá model systému, nikoliv systém jako takový. Cena tohoto systému je opravdu vysoká, proto se jedná o systém pro odborníky, kteří se zabývají bezpečností a ne pro běžné uživatele, kteří řeší rizika na projektu jednodušší cestou. [9]

Ve fázi odezvy na zjištěná rizika bychom se měli po posouzení rizik, které ohrožují náš projekt, domluvit, jak na zjištěné informace zareagovat. Cílem by samozřejmě mělo být snížení hodnoty rizika, tak aby už náš projekt nijak neohrozilo. Je několik způsobů jak riziko řídit a snížit jeho hodnotu, popřípadě ho úplně přenést na jinou osobu. Samozřejmě závisí na projektovém týmu, popřípadě i na politice firmy jak s riziky zachází a pro jaké řešení se rozhodne. Nejčastěji používaná opatření pro ošetření rizik na projektu jsou: přenesení rizika na třetí osobu/na někoho jiného, tzn. riziko si nechat pojistit, například v záplavové zóně si necháme pojistit drahý stroj, který by mohl být záplavou poškozen. Další možností je vytvoření rezervy pro případ, že riziko nastane, může se jednat o rezervu časovou, nákladovou nebo zdrojovou. Nebo si můžeme vytvořit záložní plán B, podle kterého bude projekt řízen v případě, že riziko nastane. Možností je opravdu spousta a opravdu záleží na vyhodnocení rizika projektovým týmem a na jejich domluvě na zmírnění dopadu rizika. [3]

Obrázek 3.1: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost					
Velmi vysoká					
Vysoká		RF i			
Střední				RF 2	
Nízká	RF 3				RF 1
Velmi nízká					
Vysoký význam rizika		Střední význam rizika		Nízký význam rizika	

Zdroj: vlastní zpracování podle Projektový management a potřebné kompetence,

[1, str. 167], 2016

4. Ukončení projektu

„Jedna z nejdůležitějších činností procesu ukončení projektu je získat formální schválení a převzetí projektového produktu zákazníkem. Projektový manažer se snaží získat oficiální potvrzení, že zákazník produkt akceptuje. Toto potvrzení se zařadí mezi projektové dokumenty.“ [1, str. 244]

Projekty končí z řady důvodů. Buď jsou již úspěšně dokončeny, mohou být pozastaveny či zrušeny před dokončením. Skončení projektu je optimální způsob zakončení projektu. V tomto případě, byly všechny práce na projektu úspěšně dokončeny a vytvořený produkt je akceptován zákazníkem. Projekt je tudíž skončen a přestává existovat. [1]

U řady projektů se často stává, že se vymknou původním představám a narůstá nejen časový rámec, ale často je tím pádem překračován i rozpočet. Velmi často se to děje hlavně z toho důvodu, že je v projektu od začátku zmatek, nejsou pořádně stanoveny cíle a požadavky projektu a často probíhají různé změny, které projekt samozřejmě

prodlužují. Proto je nejdůležitější si na začátku vše správně stanovit, aby pak ukončení projektu mohlo proběhnout tehdy, kdy bylo zadáno. [3]

Předčasné ukončení projektu nemusíme vždy vnímat jen negativně nebo katastrofálně, naopak když se budeme snažit o udržení projekt v chodu a budou se nám čím dále tím více zvyšovat náklady, tak to pak může být katastrofou. K předčasnému ukončení projektu dochází nejčastěji z působení dvou vlivů a to jsou vlivy externí a interní. Vlivem externím může být vliv, který byl úplně opomenut, nebo bychom ani nepředpokládali, že nastane, např. zemětřesení nebo různá politická opatření a rozhodnutí, která mohou projekt úplně stopnout. Mezi interní vlivy patří nejčastěji problémy mezi zainteresovanými stranami, ať už je to na straně zadavatele projektu, který si neustále žádá věci nad rámec projektu a tím se původní projekt může velmi opožďovat, nebo na straně projektového týmu, který mezi sebou může mít neshody či jiné problémy v rámci projektu. Proto je vhodné vždy se o všem včas informovat. [8]

„Předávka obvykle bývá realizována určitým postupem, definovaným ve smlouvě, navrženým projektovým týmem nebo definovaným v organizačních směrnících (u interních projektů). Součástí takového postupu obvykle je:

- *předání dokumentace produktu projektu, zkušebních protokolů, akceptačních protokolů, inspekčních zpráv atp., jinými slovy dokumentace dosažených výsledků a protokolární ukončení projektu;*
- *konečné vyhodnocení finanční stránky projektu, vypořádání všech závazků, finanční ukončení projektu;*
- *závěrečná zpráva projektového týmu (uzavření „projektového deníku“);*
- *seznam položek k dořešení (výhrady v akceptačních protokolech atd.);*
- *uzavření (doplnění) dohody o následném režimu provozu projektových výstupů (pokud už tak nebylo dříve učiněno).*

Po ukončení projektu, tedy po ukončení realizační (prováděcí, projektové) fáze nastává fáze vyhodnocení (poprojektová fáze).“ [3, str. 264]

Ukončení obchodní smlouvy je procesem, který se zabývá tím, zda dílo popsané v kontraktu, bylo opravdu přesně a dle přání dokončeno a zda plní požadavky zadané zákazníkem, tj. tzv. verifikace projektového produktu. Ověřují se kontrakty, jenž mohou obsahovat podmínky pro dokončení projektu, kvůli důležitým detailům, které by mohly ještě způsobit zpoždění ukončení projektu. [1]

5. Praktická část

5.1. Představení projektu a firmy

Vybraný projekt bude popisován dle poznatků získaných v teoretické části. Projekt neřídil žádný projektový manažer, protože ve firmě nepracovali. Projekt měl krátké trvání a byl realizován od června do září roku 2014. Po skončení projektu následovaly vzdělávací aktivity, které trvaly od října roku 2014 do března roku 2015.

Projektem bylo získání evropské dotace na výuku cizích jazyků. S nabídkou pomoci získat dotaci oslovila firmu jazyková agentura, se kterou již mnoho let spolupracuje. Dotaci bylo možné získat prostřednictvím Úřadu práce v rámci projektu, Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II. Cílem dotace a projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II, byla podpora podniků a zaměstnavatelů, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi, byl určen pro malé, střední a velké podniky a OSVČ. [11] Leták informující o projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II je součástí příloh.

Pro firmu by byla tato dotace velmi výhodná, protože by byly hrazeny nejen náklady spojené s výukou cizích jazyků, ale i mzdové náklady účastníků školení po dobu, kdy se účastnili jazykového kurzu. Vzhledem k tomu, že dodavatelé i odběratelé sídlí v zahraničí a častým auditům z evropské či japonské centrály bylo třeba, aby si pracovníci zlepšili úroveň znalostí cizího jazyka. Výhodou pro zaměstnance bylo školení přímo ve firmě a to buď v průběhu pracovní doby, kdy by je vedoucí na školení uvolnil, nebo po skončení pracovní doby.

Získání dotace se řídilo požadavky Úřadu práce a zároveň požadavky projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II. Muselo být dodáno několik příloh k žádosti o příspěvek a to potvrzení o bezdlužnosti zaměstnavatele, doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu, čestné prohlášení žadatele o podporu de minimis a čestné prohlášení o velikosti podniku. Dále pak Úřad práce v Plzni posuzoval situaci na lokálním trhu práce a celkovou situaci podniku dle několika kritérií. Těmi byly význam daného podniku v regionu, význam odvětví podniku v regionu, nezbytnost vzdělávání

zaměstnanců, zhodnocení případného rozšíření aktivit podniku či získávání nových zakázek, přínos vzdělávací akce pro zaměstnance a přiměřenost výsledků vzhledem k výši požadovaného výsledku. Všechna tato kritéria mohla dát dohromady celkem 100 bodů, na získání dotace musel podnik získat alespoň 60 bodů a více.

Žadatelé mohli žádat o příspěvek až do výše 500 000 Kč měsíčně. Tento příspěvek byl využit na úhradu vzdělávání v rámci podniku, ale i na mzdové náklady zaměstnance, který se vzdělával a tím pádem nemohl vykonávat po danou dobu svoji práci a plnit své povinnosti.

Žádost o získání dotace a jednotlivé kroky, které jsou pro získání důležité, byly zkoumány v rámci firmy Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. Žádost o získání dotace je součástí příloh na konci práce.

Firma Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. je korporací, která působí ve 44 zemích světa. Byla založena v roce 1962 v Thajsku a vzhledem k tomu, že vyrábí různé komponenty pro automobilový průmysl, spolupracuje nyní s převážnou většinou výrobců automobilů. Celosvětové ředitelství firmy je v Japonsku, ředitelství, které spolupracuje s firmou Yazaki Wiring Technologies v České republice sídlí v Německu, kam jsou reportovány veškeré hospodářské výsledky.

Česká pobočka byla založena v roce 1993 ve Stříbře, v roce 2002 se přestěhovala do Plzně na Borská pole i z důvodu lepší dostupnosti dálnice, kterou využívají dodavatelé a odběratelé firmy. Firma kabelové svazky dodává systémem JIT a JIS do výrobních závodů v Německu a Velké Británii, kde jsou montovány do vozů.

Kromě projektu na výrobu svazků pro firmu MAN, který byl nedávno zaveden, vyrábí závod v Plzni dále kabelové svazky pro Daimler a Rolls-Royce. Všechny svazky, které firma vyrábí, jsou tzv. KSK- svazky, to znamená, že jsou specifické přesně podle přání zákazníka. Český závod spolupracuje se závodem v Tunisu, kam se přesunula převážná část výroby malých svazků pro společnost Daimler a se závodem v Michalovicích, kam se přesunula výroba svazků pro osobní vozy BMW. Plzeňský závod pro tyto závody připravuje veškerou technologickou dokumentaci a podklady pro výrobu.

Yazaki Wiring Technologies Czech zaměstnává kolem 850 zaměstnanců, z čehož 250 zaměstnanců tvoří podpůrný personál a 600 zaměstnanců je přímý výrobní personál. Firma je certifikovaná pro výrobu v automobilovém průmyslu, životní prostředí a ochranu zdraví zaměstnanců. Yazaki má svoji firemní kulturu, které musejí všichni zaměstnanci společnosti dodržovat. Obecnými metodami zlepšování procesů se zabývá samostatné oddělení NYS (New Yazaki Systém), jež využívá všechny známé nástroje jako například Kaizen, 7 Mudass, 5S a TPME.

5.2. Registr zainteresovaných stran

Zainteresované strany týkající se projektu získání dotace jsme rozdělili do dvou skupin a to mezi primárně zainteresované, to byli zaměstnanci firmy, kteří se starali o získání této dotace, a pak na sekundárně zainteresované, které tato dotace ovlivnila, jako byli například dodavatelé, stát a další.

Na základě teoretických znalostí si vytvoříme matici rozdělení zainteresovaných stran podle zájmu a míry vlivu na projekt.

Tabulka 5.1: Registr zainteresovaných stran

Míra očekávání	Nízká	Vysoká
Míra vlivu	Nízká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Primární účastníci projektu:

- Vedoucí projektu měla vysokou míru očekávání a také míru vlivu, jelikož celý projekt řídila a zařizovala.
- Jednatelka firmy měla vysokou míru vlivu, jelikož ona byla odpovědná za dokumenty, které požadoval Úřad práce, a také měla vysokou míru očekávání, protože jakékoliv peněžní prostředky získané z dotace by snížily náklady společnosti.

- Zaměstnanci finančního oddělení měli vysokou míru vlivu, protože oni byli zodpovědní za správné a včasné provedení plateb a za správnost finančních podkladů, které pro tento projekt připravovali. Míra očekávání byla vysoká, protože i oni byli předpokládanými účastníky jazykových kurzů.
- Manažeři dalších oddělení měli nízkou míru vlivu, jelikož se v projektu nijak neangažovali, pouze vybírali své podřízené, kteří by se jazykových aktivit poté účastnili. Míra očekávání byla vysoká, protože i oni byli předpokládanými účastníky jazykových kurzů.
- Ostatní zaměstnanci firmy měli nízkou míru vlivu, projekt prakticky nemohli ovlivnit. Jejich míra očekávání byla vysoká v případě vybrání do budoucí jazykové aktivity, v ostatních případech by byla nízká.

Sekundární účastníci projektu:

- Stát, případně Úřad práce, jakožto zastupitel státu v tomto projektu, měl vysokou míru vlivu. V případě, že by podklady od firmy nebyly v pořádku, nepřidělil by dotaci. Míra očekávání byla nízká, jelikož nebyl nijak závislý na projektu.
- Zdravotní pojišťovny, se kterými měla firma smlouvy, musely vydat potvrzení o bezdlužnosti, tudíž měly vysokou míru vlivu. Míra očekávání byla nízká.
- Dodavatelé firmy měli nízkou míru vlivu, projekt nemohli nikterak ovlivnit ani firmě pomoci se získáním dotace. Míra očekávání byla nízká, protože o dotaci a následném školení nebyli informováni.
- Odběratelé firmy měli taktéž nízkou míru vlivu. Míra očekávání byla nízká, protože o dotaci a následném školení nebyli informováni.
- Centrála firmy, popřípadě celá korporace, měla nízkou míru vlivu. O projektu byla informována, ale nemohla ho nikterak ovlivnit, protože vše záviselo na závodě v České republice. Míru očekávání měla vysokou, protože čím více zaměstnanců firmy by ovládalo cizí jazyk na vyšší úrovni, tím snazší by byla vzájemná komunikace.

V případě vytváření registru zainteresovaných stran bylo pak vhodné si účastníky projektu rozdělit do několika skupin dle míry vlivu a míry očekávání.

1. Zástupci s vysokou mírou vlivu a vysokou mírou očekávání, tj. vedoucí projektu, ředitelka firmy, zaměstnanci finančního oddělení. Jednalo se tedy především o přímé účastníky projektu a vzhledem k jejich postavení ve firmě či v projektu s nimi probíhala komunikace na denní bázi. V případě jakéhokoli problému s projektem by museli být informováni mezi prvními a zachovat se podle míry závažnosti problému.
2. Zástupce s vysokou mírou vlivu a nízkou mírou očekávání, tj. Úřad práce a pojišťovny, bylo potřeba informovat o možných změnách, případně se od nich o možných problémech projektu informovat.
3. Zástupcům s nízkou mírou vlivu a vysokým očekáváním, tj. manažerům ostatních oddělení, ostatním zaměstnancům firmy a centrále bylo nutné projekt představit, aby měli dostatečné informace.
4. Zástupci s nízkou mírou vlivu a nízkou mírou jsou dodavatelé a odběratelé společnosti. Vedoucí projektu je o projektu neinformovala, nicméně byla připravena na případné dotazy reagovat.

5.3. Plán komunikace

Komunikace v rámci projektu probíhala podle toho, v jaké skupině zainteresovaných stran se ta osoba či firma nachází. S každou skupinou se jednalo o něčem jiném, s jinou frekvencí a řešily se jiné problémy. Bylo proto potřebné si jednotlivé účastníky projektu správně roztrždit. Komunikace probíhala osobně, elektronickou formou (emaily, datová schránka) nebo telefonicky. U skupin, které se vyskytovaly přímo ve firmě, byla komunikace buď osobní, telefonická nebo elektronická.

Vzhledem k rozličné míře vlivu i očekávání na projektu bylo vhodné si zainteresované strany rozdělit do několika skupin, podle toho, jak často a hlavně o čem s každým účastníkem projektu komunikovala. Nejjednodušší rozdělení bylo právě podle míry vlivu a míry očekávání na projekt.

Skupina s vysokou mírou vlivu a vysokou mírou očekávání byla informována o každé změně na projektu. Komunikace s nimi probíhala prakticky na denní bázi.

U skupiny s vysokou mírou vlivu a nízkou mírou očekávání, byla komunikace ovlivněna konkrétní fází projektu. V přípravné fázi byla například komunikace s ÚP velmi intenzivní, protože bylo potřebné získat dostatečné množství informací. Naopak ve fázi realizace byla komunikace s ÚP pouze omezená, zatímco komunikace s úřady a pojišťovnami, od kterých bylo potřeba získat potvrzení o bezdlužnosti, byla častější.

Skupina, která měla nízkou míru vlivu a vysokou míru očekávání, byla o projektu informována a v případě nějakého problému na projektu či dosažení nějakého milníku, byly předány podrobnější informace.

Skupinu s nízkou mírou vlivu a nízkou mírou očekávání tvořili dodavatelé a odběratelé společnosti, na jejichž případné dotazy byla vedoucí projektu připravena reagovat.

5.4. Logický rámec projektu

Logický rámec projektu nebyl prvotně pro tento projekt vůbec vytvořen, vzhledem k tomu, že firma neměla projektové středisko s projektovými manažery. Manažerka, která tento projekt řídila, ale vůbec netušila, co logický rámec je. Zde bych doporučila vedení firmy vysvětlit alespoň základy projektového managementu všem manažerům. Možná by se díky tomu zlepšilo i řešení některých dalších projektů.

Výhodou logického rámce, jak již bylo řečeno v teoretické části, je přehlednost a kontrola postupu prací k požadovanému cíli projektu. Logický rámec byl s vedoucí projektu vypracován následně při řešení této bakalářské práce. Do logického rámce byly zaneseny aktivity, které v rámci projektu proběhly, a také předpoklady, jež projekt ovlivnily, a ukazatelé, které jednotlivé činnosti kontrolovaly.

Tabulka 5.2: Logický rámec

Zlepšení komunikačních dovedností v cizím jazyce u zaměstnanců firmy, kteří přicházejí do kontaktu s dodavateli nebo se zákazníky a jejichž jazykové dovednosti nejsou na dostatečné výši	Zvýšení jazykových znalostí minimálně o jednu úroveň (A1 na A2, B1 na B2, ...)	Provedení jazykového testu před školením a po jeho ukončení	
Získání dotace	Potvrzení o schválení dotace ze strany ÚP	Zaslání finančních prostředků z dotačního programu ÚP	Správné vyplnění žádosti a zaslání všech potřebných dokladů
- Splnění všech formálních požadavků ze strany ÚP	- Zaslání potvrzení o bezdlužnosti od jednotlivých úřadů a orgánů, podepsané formuláře „Souhlas se zpracováním osobních údajů“ od všech zaměstnanců, smlouva o budoucí spolupráci s vybranou školící firmou	- Potvrzení o přijetí ze strany ÚP	- Včasné a správně vyplněné a odeslané podklady

- Vypracování a odeslání žádosti o dotaci na ÚP	- Potvrzení o odevzdání žádosti o přidělení žádosti na ÚP	-Potvrzení o přijetí ze strany ÚP	- Dostatečná argumentace pro získání dotace
- Informování o možnosti získání dotace a získání souhlasu jednatelky firmy	- jednatelka firmy a vedoucí projektu	- 1 den	- Předpokladem je souhlas jednatelky firmy
- Zaslání informace o možnosti školení všem vedoucím jednotlivých oddělení ve firmě za účelem vytipování vhodných účastníků školení a jejich vyjádření	- vedoucí jednotlivých oddělení a vedoucí projektu	- 1 týden	- Předpokladem je souhlas jednotlivých vedoucích s účastí jejich podřízených na školení
- Vyhodnocení úrovně jazykových znalostí potenciálních účastníků jazykových kurzů	- lektor agentury, která bude školit, všichni potenciální účastníci školení a vedoucí projektu; poplatek za otestování účastníků školení 5000,-	- 1 týden	- Předpokladem je výběr vhodného testu a správné a včasné vyhodnocení lektorem
- Na základě referencí nebo předchozích zkušeností vybrat vhodnou firmu, která bude školení provádět	- vedoucí projektu, referent pro školení	- 2 týdny	- Existence vhodné firmy v dané lokalitě

- Získání potřebných informací z ÚP (podmínky získání dotace)	- vedoucí projektu, příslušný referent ÚP,	- 3 dny	- Porozumění a správná interpretace podmínkám dotace
- Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti finančnímu úřadu, celnímu úřadu, české správě sociálního zabezpečení	- vedoucí projektu, FÚ, CÚ, ČSSZ	- 2 hodiny	- Předpokladem je bezdlužnost, popř. možnost neprodleného doplacení dlužné částky
- Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti zdravotním pojišťovnám	- vedoucí projektu, OZP, VZP, VoZP, ČPZP, PMV	- 2 hodiny	- Předpokladem je bezdlužnost, popř. možnost neprodleného doplacení dlužné částky
- Získání souhlasu s účastí na kurzu a se zpracováním osobních údajů od potenciálních účastníků školení	- vedoucí projektu, potenciální účastníci školení	- 1 týden	- Souhlas se školením
- Zajištění vhodných prostor ke školení	- vedoucí projektu	- 1 hodina	- Volné školící prostory v potřebných termínech
- Vybrání vhodného termínu pro školení pro všechny zúčastněné	- vedoucí projektu, vedoucí jednotlivých oddělení,	- 1 týden	- Termín vhodný pro všechny účastníky
- Návrh počtu lekcí (hodin) kurzů	- vedoucí projektu, zástupce vzdělávací agentury	- 1 týden	- Shoda názorů na počet lekcí

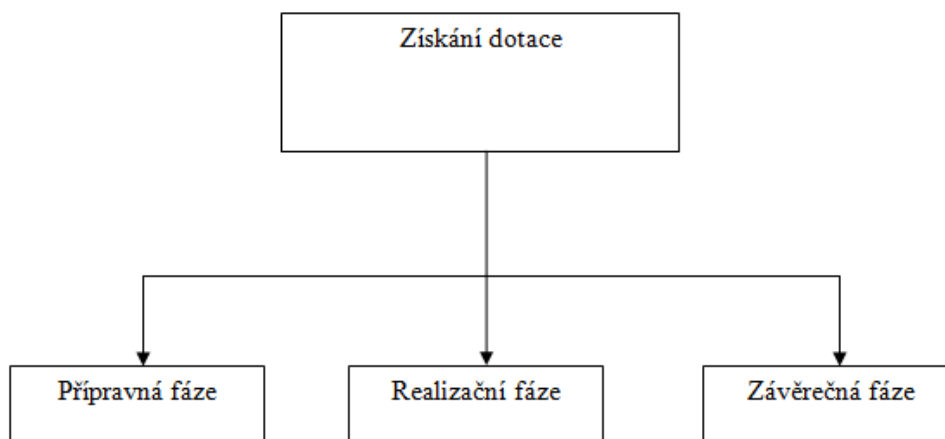
- Stanovení harmonogramu školení	- vedoucí projektu, vedoucí jednotlivých oddělení, zástupce vzdělávací agentury	- 2 týdny	- Nalezení termínů, které budou vhodné pro všechny zúčastněné
- Stanovení předpokládaných nákladů na školení	- zástupce vzdělávací agentury	- 1 týden	- Přiměřenost nákladů
- Stanovení předpokládaných mzdových nákladů zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě	- vedoucí projektu, mzdová účetní	- 3 dny	- Časová dostupnost mzdové účetní
			Nabídka možnosti získání dotace

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.5. WBS

Work breakdown structure pomáhá při postupu prací a činností na projektu. Projekt byl rozdělen do tří částí. Přípravné, kdy probíhaly přípravy všech podkladů pro získání dotace, realizační, kdy probíhala komunikace s pojišťovnami a s Úřadem práce v případě potíží na projektu a závěrečné fáze, kdy firma oficiálně získala dotaci a mohla ji začít používat na vzdělávání zaměstnanců. Zobrazení WBS projektu je na další straně.

Obrázek 5.1: WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V rámci přípravné fáze došlo k získání potřebných informací o dotaci z ÚP. Poté bylo potřeba informovat jednatelku firmy o možnosti se zapojit do dotačního programu a získat její souhlas s účastí v projektu. Následující aktivitou bylo zaslání informace o možnosti školení všem vedoucím jednotlivých oddělení ve firmě z důvodu vytipování vhodných účastníků školení. Dále bylo nutné zjistit všechny potřebné údaje do žádosti o získání dotace, viz tabulka 5.3. Poté, co měli vedoucí oddělení vytipované budoucí účastníky školení, bylo potřeba, aby souhlasili se zpracováním jejich osobních údajů. Kdyby se stalo, že by většina nesouhlasila nebo by se z nějakého jiného důvodu nechtěli zúčastnit školení, neměla by firma dostatek účastníků školení a mohlo by dojít k tomu, že by dotaci vůbec nemusela získat. Poté co již všichni budoucí účastníci školení souhlasili se zpracováním údajů, bylo nutné vybrat vhodné termíny pro školení, protože harmonogram školení musel být také součástí žádosti o dotaci. Této aktivity se museli zúčastnit i jednotliví vedoucí oddělení z důvodu různých plánovaných auditů, uzávěrek a dalších událostí ve firmě, kdy potřebují, aby se zaměstnanci věnovali plnění jejich pracovních povinností.

Tabulka 5.3: Kritéria pro posouzení poskytnutí příspěvku firmě

Význam daného podniku v regionu (max. 10 bodů)	<i>Nejedná se pouze o „velikostní“ kritéria rozhodující je komplexní dopad na regionální trh práce.</i>
Význam odvětví podniku v regionu (max. 10 bodů)	
Nezbytnost vzdělávání zaměstnanců (max. 10 bodů)	<i>Posuzuje se zejména vztah mezi vzděláváním ekonomickou činností a dalším rozvojem podniku.</i>
Zhodnocení případného rozšíření aktivit podniku či získávání nových zakázek (max. 10 bodů)	<i>Posuzuje se potenciál podniku na rozšíření výroby a tvorbu nových pracovních míst (např. předpoklad získání nových zakázek).</i>
Přínos vzdělávací aktivity pro zaměstnance (max. 20 bodů)	<i>Dopad vzdělávání na rozvoj podniku, kariérní růst zaměstnance a na jeho další uplatnitelnost na trhu práce.</i>
Přiměřenost výsledků vzhledem k výši požadovaného příspěvku (max. 40 bodů)	<i>Posuzuje se efektivnost, účelnost a hospodárnost vynakládaných finančních prostředků.</i>

Zdroj: vlastní zpracování podle Manuálu pro zájemce o vstup do projektu „Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II.“, 2016

V realizační fázi došlo k výběru vhodné firmy, která bude realizovat školení. Vybírala se na základě dřívějších zkušeností či referencí na internetu. Další činností bylo vybrání vhodné školicí místnosti ve firmě, kde by mohla školení poté probíhat a zajistit, aby se v době plánovaných školení v této místnosti nic dalšího nekonalo. Činností, která byla pro poslání žádosti důležitá, bylo vyhodnocení úrovně jazykových znalostí u potenciálních účastníků školení. Jelikož se do žádosti muselo napsat, o jaké kurzy bude firma přesně žádat, bylo tedy nutné posoudit, jaké znalosti již účastníci mají a jaký kurz bude potřebný. Této činnosti byl nápomocný referent jazykové agentury, která již s firmou spolupracovala. Jako další se posílaly žádosti o potvrzení o bezdlužnosti na příslušné úřady a na zdravotní pojišťovny, u kterých jsou zaměstnanci pojištěni. Tedy bylo potřeba zaslat žádost na finanční úřad, celní úřad, českou správu sociálního zabezpečení a oborové zdravotní pojišťovně, všeobecné zdravotní pojišťovně, zdravotní pojišťovně ministerstva, vojenské zdravotní pojišťovně a české průmyslové zdravotní pojišťovně.

Dále bylo potřeba navrhnout počet lekcí/hodin kurzů, protože to bylo také součástí žádosti o získání dotace. Další důležitou činností bylo stanovení předpokládaných nákladů na školení a mzdových nákladů účastníků kurzu po dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě. Této aktivitě byla nápomocna mzdová účetní. Posledním bodem před odesláním žádosti o dotaci bylo stanovení harmonogramu školení. Poté už se jen sestavila žádost na základě všech potřebných podkladů a byla odeslána na ÚP.

V závěrečné fázi, po obdržení informace o získání dotace, uzavřel zaměstnavatel s jednotlivými účastníky vzdělávací aktivity smlouvy o odborném rozvoji. Tyto smlouvy musely být uzavřeny ještě před zahájením vzdělávacích aktivit. A pak už následuje pouze ukončení projektu a zahájení vzdělávacích aktivit dle harmonogramu.

5.6. Ganttův diagram a kritická cesta

Činnosti, které leží na kritické cestě, nemají žádnou časovou rezervu. Proto tyto činnosti musíme hlídat a často si zobrazovat kritickou cestu, protože tyto činnosti by nám mohly ovlivnit celý projekt.

V našem projektu byly všechny činnosti kritické, vzhledem k tomu, že žádost o získání dotace musela být poslána co nejdříve. To hlavně z důvodu, aby nedošlo k vyčerpání finančních prostředků určených na tento projekt a za druhé abychom nezmeškali datum, do kdy musela být žádost poslána. Proto musely být činnosti vždy za stanovenou dobu dokončeny, jinak by se nám projekt prodlužoval a mohl by být neúspěšný. Proto je vhodné použít Ganttův diagram, aby sledování jednotlivých činností bylo snadné a přehledné.

Činnosti v našem projektu a zároveň kritické činnosti byly:

- Získání informace o dotaci a školení
- Získání a prostudování potřebných informací o dotaci z Úřadu práce
- Informování jednatelky firmy a získání souhlasu s účastí v dotačním programu
- Zaslání informace o možnosti školení všem vedoucím jednotlivých oddělení ve firmě za účelem vytipování vhodných účastníků školení a jejich vyjádření

- Zjištění všech potřebných údajů do žádosti o přidělení dotace
- Získání souhlasu s účastí na kurzu a se zpracováním osobních údajů od potenciálních účastníků školení
- Vybrání vhodného termínu pro školení pro všechny zúčastněné
- Na základě referencí nebo předchozích zkušeností vybrat vhodnou firmu, která bude školení provádět
- Zajištění vhodných prostor ke školení
- Vyhodnocení úrovně jazykových znalostí potenciálních účastníků jazykových kurzů
- Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti finančnímu úřadu, celnímu úřadu, české správě sociálního zabezpečení
- Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti zdravotním pojišťovnám
- Návrh počtu lekcí (hodin) kurzů
- Stanovení předpokládaných nákladů na školení
- Stanovení předpokládaných mzdových nákladů zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě
- Stanovení harmonogramu školení
- Vypracování a odeslání žádosti o dotaci na ÚP
- Zaměstnavatel před zahájením vzdělávacích aktivit uzavře s vybranými zaměstnanci dohodu o odborném rozvoji
- Ukončení projektu a zahájení vzdělávacích aktivit

Rozvrh těchto činností a Ganttův diagram je přiložen v příloze na konci této práce.

5.7. Plán nákladů

Plán nákladů nebyl předem při zpracovávání projektu ani při uvažování o zapojení se do projektu na získání dotace nijak zpracován. Proto byl vypracován až dodatečně na vyčíslení zisku z projektu.

Náklady byly děleny do dvou skupin, kvůli lepší přehlednosti a lepší představě jak vznikly. Mezi přímé náklady patří přímo spojené náklady s projektem. Vzhledem

k tomu, že byl projekt malý a veškerou práci v něm odváděla vedoucí projektu, nebyly přímé náklady velké. Přímé náklady byly tvořeny mzdou vedoucí projektu, která byla určena poměrem, protože vedoucí projektu nevěnovala celou pracovní dobu pouze projektu, ale i další práci, kterou musela denně dělat a poté byla vynásobena třemi, protože se projektu věnovala zhruba tři měsíce. Dále do přímých nákladů patří náklady na materiál, v projektu byly materiálem hlavně různé dokumenty a formuláře týkající se žádosti o dotaci. Vzhledem k tomu, že opět množství tisknutých materiálů bylo malé, v poměru k běžnému dennímu tisku ve firmě byla jejich výše přibližně 100 Kč. Mezi přímé náklady patřilo také cestovné. Vzhledem k tomu, že vedoucí projektu jela několikrát kvůli projektu na ÚP, byla tato hodnota vyčíslena na 300 Kč. Přímé náklady a jejich sumu lze vidět v tab. 5.4.

Tabulka 5.4: Přímé náklady projektu

Přímé náklady	
Popis	Cena celkem s DPH (Kč)
Osobní náklady	28 140,-
Náklady na materiál (tisk formulářů, žádosti)	100,-
Nákup služeb (školení, překlady, ...)	-
Cestovné	300,-
Pořízení hmotného materiálu	-
Pořízení nehmotného majetku	-
Náklady na subdodavatele	-
Celkem	28 540,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nepřímé náklady projektu nelze jednoznačně vyčíslit, protože nelze určit, jakou částí se náklady projektu podílely na celkových nákladech firmy. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává cca 850 zaměstnanců a pouze se jeden z nich se v části své pracovní doby projektem zabýval.

Celkové náklady projektu nebyly vysoké, v podstatě byly z větší části tvořeny mzdovými náklady pracovníků, kteří se na projektu více či méně podíleli.

5.8. Plán zdrojů

Plán zdrojů tohoto projektu byl zpracován v programu MS Project. V projektu byly zadány zdroje pracovní a materiálové. Díky programu jsme mohli snadno zadat jednotlivé ceny těchto zdrojů. U pracovních zdrojů byly využity sazby za hodinovou práci na projektu. Vzhledem k malému projektu a k tomu, že nikdo z pracovníků firmy nevěnoval tomuto projektu sto procent své pracovní doby, byly využity poměrné částky z jejich hodinové mzdy. Materiálové zdroje byly vyčísleny také poměrnou částí z celkových nákladů na tyto zdroje v oddělení. Příímí pracovníci ve firmě byli odměňováni měsíční mzdou, podle odpracovaných hodin. Pracovníci mimo firmu byli hodnoceni jejich zaměstnavatelem podle účasti na projektu.

Mezi materiálové zdroje v projektu patřily emailová komunikace, telefon, dokumenty a žádost o dotaci. Emailová komunikace byla využívána při odesílání jednotlivých podkladů na různé úřady a pojišťovny, se kterými firma spolupracovala i v rámci firmy. Telefon byl využíván při komunikaci s pracovníky ostatních společností. Případně byl opět využíván při komunikaci v rámci firmy. Dokumenty, které bylo potřeba vytisknout a odnést na ÚP, byly také materiálovým zdrojem. Posledním a nejdůležitějším zdrojem byla celá žádost o příspěvek z dotačního programu, která byla po získání všech informací, potvrzení a dalších náležitostech odeslána na ÚP.

Mezi pracovní zdroje patřili jednotliví pracovníci, kteří se projektu zúčastnili. Hlavním pracovním zdrojem byla vedoucí projektu a poté jednatelka firmy. Do pracovních zdrojů byly zařazeny i pojišťovny a úřady, protože zde probíhala komunikace se zástupci těchto institucí. Z firmy, která žádala o dotaci, se projektu zúčastnili ještě referent pro školení, mzdová účetní, ostatní vedoucí oddělení, účastníci budoucího školení a finanční účetní. Jednotliví účastníci projektu poskytovali různé informace dle potřeb.

Obrázek 5.2. Zdroje projektu

	Název zdroje	Typ	Popisek	Iniciály	Skupina	Maximální počet	Standardní sazba	Přesčasová	Náklady na použití	Nabíhání	Základní
1	Jednatelka firmy	Pracovní		J		100%	822,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
2	Vedoucí projektu	Pracovní		V		100%	50,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	24 hodin
3	Pojišťovny	Pracovní		P		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
4	Referent Úřadu práce	Pracovní		R		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
5	Celní úřad, Finanční úřad, ČSSZ	Pracovní		C		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
6	Emailová komunikace	Materiál		E			0,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
7	Telefon	Materiál		T			0,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
8	Dokumenty	Materiál		D			30,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
9	Žádost	Materiál		Ž			0,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
10	Zástupce vzdělávací agentury	Pracovní		Z		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
11	Referent pro školení	Pracovní		R		100%	10,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
12	Mzdová účetní	Pracovní		M		100%	30,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
13	Ostatní vedoucí oddělení firmy	Pracovní		O		100%	25,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
14	Účastníci školení	Pracovní		Ú		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
15	Finanční účetní	Pracovní		F		100%	30,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.9. Plán řízení kvality

Plán řízení kvality na projektu nebyl zpracován. Při zpracování projektu se nicméně bral velký zřetel na to, aby vše bylo zpracováno v náležitě kvalitě, všechny požadavky hned splňovaly očekávání a projekt nebyl zbytečně prodlužován.

Kvalita, na kterou se v projektu můžeme zaměřit, je tvořena převážně pravdivostí informací a jejich dostatkem, který ovlivní získání projektu a poté také zpracováním informací.

5.10. Rizika projektu

Rizika na projektu bylo potřeba najít, analyzovat, monitorovat je a řádně se na ně připravit nebo je eliminovat. Analýza rizik byla provedena metodou odhadu vlivu dopadu na projekt a pravděpodobností vzniku daného rizika. Výsledky analýzy byly zpracovány a zaneseny do tabulky pro lepší přehlednost.

- R1 – Riziko nezapojení se do projektu

Riziko, že by se firma, spíše tedy jednatelka firmy nechtěla zapojit do projektu, bylo poměrně velké. Riziko spočívalo v tom, že by pracovníci, kteří by se

účastnili školení, nezvládali plnit své povinnosti a firma by se mohla díky tomu dostat do problémů.

Riziko představovalo hrozbu pro projekt. V případě, že by se jednatelka firmy rozhodla, že se nechce zúčastnit dotačního programu, byl by projekt ukončen. Pravděpodobnost s jakou by toto riziko nastalo, nebyla velká, neboť firma využila vždy každou příležitost získat prostředky z dotačních programů, aby snížila své náklady.

Ošetření tohoto rizika bylo provedeno vyhodnocením přínosů a záporů, které by projekt mohl přinést, a zdůvodněním, proč by bylo vhodné se projektu zúčastnit a dosáhnout požadovaného cíle.

- R2 – Riziko vyčerpaných příspěvků z tzv. podpory de minimis.

Toto riziko bylo opět poměrně velké. V případě, že by firma v posledních třech účetních obdobích vyčerpala částku 200 000 eur z tzv. podpory de minimis, byl by projekt ukončen. Na celkovou sumu vyčerpání příspěvků z této podpory bylo nutné se informovat na finančním oddělení, kde měli přehled o čerpání peněz z této podpory.

Riziko představovalo opět hrozbu pro projekt. Dopad rizika byl velký, projekt by byl ukončen. Pravděpodobnost s jakou by toto riziko nastalo, nebyla velká, protože všechny příspěvky z Evropské unie čerpala firma už dlouho před zapojením se do tohoto projektu.

Vzhledem k tomu, že předem nešlo nijak tuto podporu odvolat nebo se jí vzdát, nebylo možné toto riziko nějak eliminovat. Jedinou možností bylo včasné informování se na čerpání příspěvku z podpory de minimis a na základě toho vyhodnotit, zda projekt zahájit či nikoliv.

- R3 – Riziko nesplnění podmínek bezdlužnosti u některého z úřadů či pojišťoven

Riziko, že firma nesplní podmínky bezdlužnosti ať u Finančního úřadu nebo některé z pojišťoven, bylo opět hrozbou projektu. Avšak toto riziko bylo minimální, protože firma byla povinná si kontrolovat závazky a hlídat si výši dluhů u různých institucí.

Riziko by bylo bývalo vedlo k prodloužení projektu z důvodu nutnosti nejdříve uhradit dluh instituci, které by firma dlužila. Projekt by se tak mohl nejen protáhnout, ale i dokonce vůbec neuskutečnit, protože by například vedoucí projektu nemusela stihnout podat všechny nové dokumenty do mezního termínu daného Úřadem práce.

Riziko šlo ošetřit včasným placením všech závazků vůči všem institucím nebo také včasnou kontrolou bezdlužnosti u všech úřadů a pojišťoven, od kterých bylo potřebné potvrzení pro splnění cíle projektu.

- R4 – Riziko, že firma nestihne získat všechna potřebná potvrzení od úřadů a pojišťoven

V případě, že požadavek na potvrzení o bezdlužnosti přišel na nějaký úřad pozdě, mohlo se stát, že dojde k nestihnutí termínu pro odevzdání podkladů pro žádost o získání dotace.

Riziko mělo opět poměrně velký dopad. Pravděpodobnost s jakou by nastalo, byla větší, protože nikdo netušil, jak rychle se na úřadě dostanou k posouzení žádosti, protože žádostí o dotaci obdržel ÚP velké množství. Vzhledem k tomu, že vedoucí projektu podávala žádosti o potvrzení na FÚ, CÚ, ČSSZ a ČPZP, OZP, PMV, VoZP a VZP, byla pravděpodobnost toho, že se žádost díky některé z těchto institucí nestihne včas podat, vyšší.

Toto riziko bylo ošetřeno včasným podáním všech žádostí o potvrzení. V případě dlouhé, že některá z dotázaných institucí nereagovala na požadavek v rámci několika dní, bylo nutné se připomenout a urgovat potvrzení žádosti.

- R5 – Riziko nedodání všech potřebných pokladů

Riziko nedodání všech potřebných dokladů spočívalo v tom, že firma by nedodala všechny nutné podklady pro posouzení vhodnosti získání dotace v parametrech, jež byly definovány Úřadem práce. Mezi tyto parametry patřil význam daného podniku v regionu, význam odvětví podniku v regionu, nezbytnost vzdělávání zaměstnanců, zhodnocení případného rozšíření aktivit podniku či získávání nových zakázek, přínos vzdělávací aktivity pro zaměstnance a přiměřenost výsledků vzhledem k výši požadovaného příspěvku. Vzhledem k tomu, že tyto parametry hodnotil Úřad práce na základě firmou dodaných podkladů, bylo opravdu nutné všechny podklady kvalitně a správně zpracovat a předat.

Riziko nedodání všech nutných podkladů bylo vysoké. Pravděpodobnost, že by toto riziko nastalo, byla střední.

Předejít tomuto riziku se dalo dostatečným ziskem informací a kvalitním zpracováním podkladů pro zajištění cíle projektu. Další možností, jak se tomuto riziku dalo předejít, bylo informovat se na Úřadu práce, které podklady bude přesně požadovat, a tyto podklady dokonale připravit.

- R6 – Riziko vyčerpání dotačních prostředků

Riziko vyčerpání dotačních prostředků určených pro tento program hrozilo v případě pozdního podání žádosti o přidělení dotace. V případě nedostatku prostředků v rámci dotace by již nebylo možné firmě poskytnout dotaci, čímž by

celý projekt skončil předčasně. Riziko bylo velké, neboť o dotaci mohly žádat subjekty z celého Plzeňského kraje. Pravděpodobnost rizika byla střední.

Bylo nutné podat žádost co nejdříve, aby Úřad práce stihl žádost vyhodnotit do doby, kdy měl ještě prostředky k dispozici a mohl poskytnout dotaci.

Toto riziko bylo možné minimalizovat tím, že by žádost byla podána, co nejdříve po spuštění projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II.

- R7 – Odmítnutí účasti na školení ze strany zaměstnanců nebo nesouhlas se zpracováním osobních údajů

Riziko odmítnutí účasti na školení ze strany zaměstnanců hrozilo v případě, že by zaměstnanci neměli zájem se školení zúčastnit. Pokud by se ve firmě nepodařilo najít dostatečný počet zájemců o školení, zvýšil by se podíl nákladů na jednoho školeného zaměstnance a tím by se snížila efektivita získané dotace, což by se mohlo projevit zamítnutím ze strany ÚP.

Nesouhlas zaměstnanců se zpracováním osobních údajů by vedl taktéž ke snížení efektivity získané dotace, což by mohlo opět vést až k zamítnutí přidělení dotace ze strany ÚP.

Vliv tohoto rizika by byl střední, protože by bylo možné hledat další potenciální účastníky školení z dalších oddělení firmy. Pravděpodobnost, s jakou toto riziko nastane, byla nízká.

Riziku bylo možné předejít tím, že by vedoucí projektu provedla nejprve průzkum ve všech odděleních společnosti. Vedoucí projektu by zaslala informaci o možnosti školení všem vedoucím jednotlivých oddělení ve firmě a ti by předali informace o možnosti školení v rámci získané dotace všem pracovníkům na svých odděleních. Tím by mohl být zajištěn dostatečný počet zájemců o školení a nemuselo by vzniknout toto riziko.

- R8 – Riziko neuvolnění zaměstnance jeho nadřízeným

Nadřízený mohl zamítnout účast podřízeného na školení z důvodu pracovních povinností podřízeného v období plánovaného školení (audit, náběh nové výroby, zpracování daňových podkladů, roční uzávěrka apod.)

Riziko neuvolnění zaměstnance jeho nadřízeným bylo pro projekt obdobnou hrozbou jako riziko číslo 7, jelikož by se nemuselo podařit zajistit dostatečný počet zájemců o školení a tudíž by dotace nebyla tolik efektivní.

Tomuto riziku bylo možné se opět vyhnout včasným informováním vedoucích jednotlivých oddělení a průzkumem zjistit, kolik účastníků by mělo o školení zájem.

- R9 – Riziko nepřidělení dotace

Největším rizikem bylo nepřidělení dotace ÚP. V případě, že by firmě ÚP dotaci nepřidělil, byl by celý projekt neúspěšný. To by pro firmu znamenalo zbytečně vynaložené prostředky a úsilí na tento projekt.

Míra dopadu na projekt by byla velká. Míra pravděpodobnosti, že by toto riziko nastalo, se nedala přesně odhadnout, závisela především na kvalitně zpracované žádosti o dotaci ze strany společnosti a samozřejmě na ÚP, jak by žádost posoudil a vyhodnotil, zda firmě dotaci přidělí či nikoliv.

Tomuto riziku šlo předejít pouze dobrou připraveností všech potřebných podkladů, správným vyplněním všech žádostí, dostatečným zájmem o získání dotace, jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany vedení firmy.

Obrázek 5.3: Matice rizik projektu

Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost					
Velmi vysoká					
Vysoká				RF 4	RF 6
Střední				RF 5	RF 9
Nízká			RF 7, RF 8	RF 2	RF 1
Velmi nízká					RF 3
Vysoký význam rizika		Střední význam rizika		Nízký význam rizika	

Zdroj: vlastní zpracování podle Projektový management a potřebné kompetence,

[1, str. 167], 2016

5.11. Zhodnocení projektu

Projekt byl zahájen a úspěšně zakončen získáním dotace, což byl hlavní cíl projektu. Projekt nebyl řízen projektovým manažerem, ale i přesto byl úspěšný. Pro příští projekty ve firmě by bylo vhodné zvážit lepší znalosti projektového řízení, aby byly dodrženy všechny náležitosti řízení projektu.

Projekt ve firmě nepostupoval podle přesně daného plánu, avšak potřebné činnosti k zakončení projektu probíhaly tak, jak byly popsány v logickém rámci, který jsme později s vedoucí projektu vypracovali.

Jednatelka firmy velmi kladně hodnotila aktivní a odpovědný přístup vedoucí projektu, jelikož především díky ní se podařilo získat dotaci z projektu Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II. Získání dotace pravděpodobně podnítl firmu k dalším aktivitám v rámci dotačních programů, nejen z důvodu snížení nákladů na školení, ale také z důvodu zlepšování soft skills zaměstnanců firmy.

Závěr

Cílem práce bylo popsat teoretický základ, který se týká projektu a plánování projektu. Teoretický základ práce byl poté využit v praktické části.

První prací na plánování projektu bylo vytvoření registru zainteresovaných stran, díky kterému víme, jakou míru vlivu a očekávání má každá na projektu zainteresovaná strana. Na základě registru zainteresovaných stran pak dokážeme určit plán komunikace, který nám napomůže k tomu, abychom každé zúčastněné straně sdělovali především informace, které jsou pro ně důležité a postupy na projektu. Dalším důležitým krokem bylo vytvoření logického rámce, který nám přehledně zobrazí aktivity, výstupy jednotlivých činností, cíl a záměr projektu. Taktéž zobrazuje předpoklady pro jednotlivé stupně činností a výstupů, které se mohou snadno přeměnit v rizika projektu. Dalším krokem při plánování projektu bylo vytvoření WBS a rozdělení činností do přípravné, realizační a závěrečné fáze.

Na základě logického rámce a WBS jsem jednotlivé činnosti vložila do programu MS Project. Zde jsem každé činnosti určila časový rozsah, který musí být dodržen a na základě tohoto rozsahu nám vznikl Ganttův diagram společně s kritickou cestou. V našem projektu byly všechny činnosti na kritické cestě. Důvodem byl omezený čas na vypracování a podání žádosti na dotaci, neboť by prostředky z dotačního fondu mohly být vyčerpány před podáním žádosti o dotaci.

V poslední fázi plánování projektu byla vyhodnocena jednotlivá rizika, která mohou projekt ohrozit. Bylo navrženo ošetření každého rizika. Rizika byla pro větší přehlednost zadána do mapy rizik.

Projekt byl vyhodnocený jako úspěšný, protože firmě se podařilo dotaci získat.

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: Logický rámec

Tabulka 5.1: Registr zainteresovaných stran

Tabulka 5.2: Logický rámec

Tabulka 5.3: Kritéria pro posouzení poskytnutí příspěvku firmě

Tabulka 5.4: Přímé náklady projektu

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Projektový trojúhelník

Obrázek 1.2: Potřeba komunikace se zainteresovanými stranami

Obrázek 3.1: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

Obrázek 5.1: WBS

Obrázek 5.2: Zdroje projektu

Obrázek 5.3: Matice rizik projektu

Seznam použitých zkratk

CÚ	Celní úřad
ČPZP	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
FÚ	Finanční úřad
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
JIT	Just in time
KSK	Kunden Spezifisch Kabelsatz
LR	Logický rámec
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZP	Oborová zdravotní pojišťovna
PMV	Pojišťovna ministerstva vnitra
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ÚP	Úřad práce
VoZP	Vojenská zdravotní pojišťovna
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
WBS	Work breakdown structure

Seznam použitých zdrojů

- [1] SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3
- [2] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80247-1501-5
- [3] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
- [4] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 4th edition: Project Management Institute, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7
- [5] DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4631-9
- [6] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0
- [7] DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM®, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2
- [8] DVOŘÁK, D., RÉPAL, M., MAREČEK, M. *Řízení portfolia projektů. Nejlepší praktiky portfolio managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9
- [9] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1667-4

Elektronické zdroje

[10] Management rizik. *Analýza rizik*. [online]. 2012 [cit. 2016-3-13]. Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/rizika_sub/analyza_rizik.html

[11] Úřad práce ČR. *Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II*. [online]. 2015 [cit. 2016-3-13]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/projekty_esf/ukoncene/rip/vzdelavejte_se_pro_rust_v_plzenskem_kraji_ii_

Seznam příloh

Příloha A Činnosti na projektu s dobou trvání

Příloha B Ganttův diagram 1

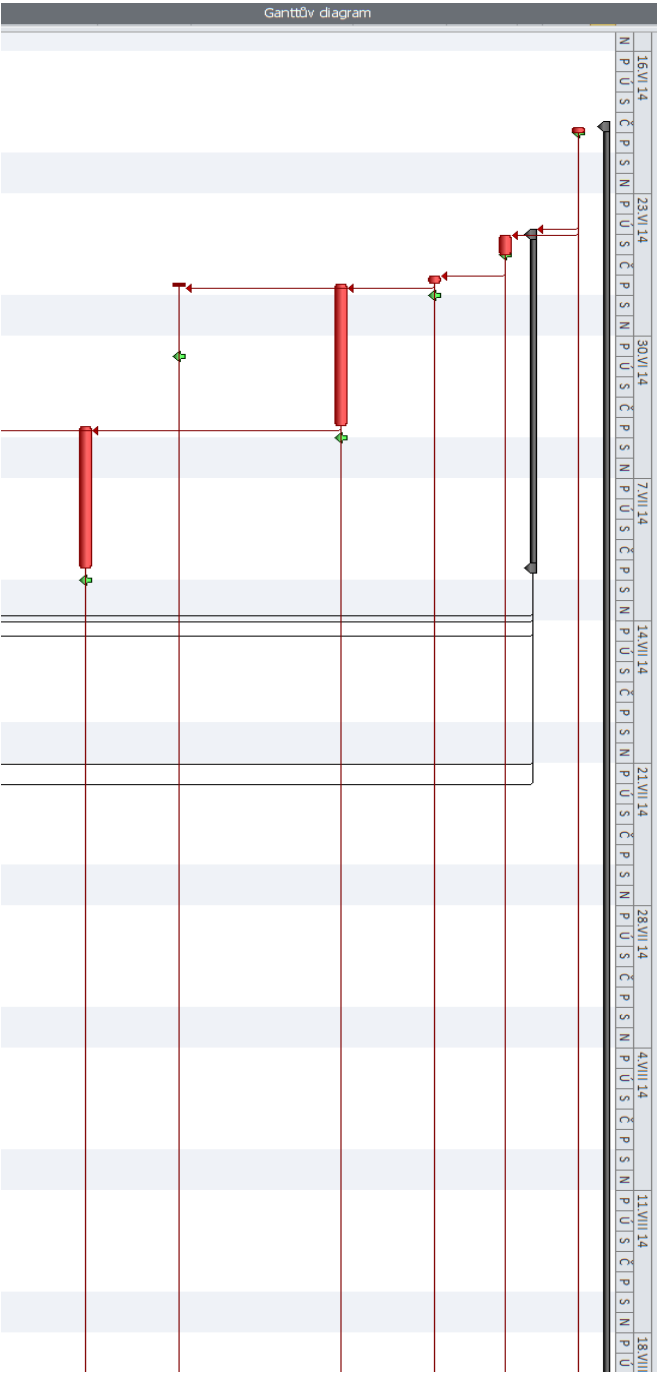
Příloha C Ganttův diagram 2

Příloha D Leták

Příloha E Žádost o příspěvek

	Režim úkolu	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	Nejpozději možné zahájení	Nejpozději možné dokončení	Předchůdci
1		Získání dotace	19.6. 14	1.10. 14	19.6. 14	1.10. 14	
2		Získání informace o dotaci a školení	19.6. 14	19.6. 14	19.6. 14	19.6. 14	
3		Přípravná fáze	24.6. 14	11.7. 14	24.6. 14	11.7. 14	2
4		Získání a prostudování potřebných informací o dotaci z Úřadu práce	24.6. 14	25.6. 14	24.6. 14	25.6. 14	2
5		Informování jednatelky firmy a získání souhlasu s účastí v dotačním programu	27.6. 14	27.6. 14	27.6. 14	27.6. 14	4
6		Zaslání informace o možnosti školení všem vedoucím jednotlivých oddělení ve firmě za účelem vytipování vhodných účastníků školení a jejich vyjádření	27.6. 14	4.7. 14	30.6. 14	4.7. 14	5
7		Zjištění všech potřebných údajů do žádosti o přidělení dotace	27.6. 14	27.6. 14	27.6. 14	30.6. 14	5
8		Získání souhlasu s účastí na kurzu a se zpracováním osobních údajů od potenciálních účastníků školení	4.7. 14	11.7. 14	7.7. 14	11.7. 14	6
9		Vybrání vhodného termínu pro školení pro všechny zúčastněné	4.7. 14	11.7. 14	7.7. 14	11.7. 14	6
10		Fáze realizace	14.7. 14	2.9. 14	14.7. 14	2.9. 14	3
12		Na základě referencí nebo předchozích zkušeností vybrat vhodnou firmu, která bude školení provádět	14.7. 14	25.7. 14	14.7. 14	25.7. 14	3
11		Zajištění vhodných prostor ke školení	14.7. 14	14.7. 14	14.7. 14	14.7. 14	3
14		Vyhodnocení úrovně jazykových znalostí potenciálních účastníků jazykových kurzů	21.7. 14	25.7. 14	21.7. 14	25.7. 14	3
15		Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti finančnímu úřadu, celnímu úřadu, české správě sociálního zabezpečení	21.7. 14	21.7. 14	21.7. 14	21.7. 14	3
16		Zaslání žádosti o potvrzení o bezdlužnosti zdravotním pojišťovnám	22.7. 14	22.7. 14	22.7. 14	22.7. 14	3
13		Návrh počtu lekcí (hodin) kurzů	28.7. 14	1.8. 14	28.7. 14	1.8. 14	12
17		Stanovení předpokládaných nákladů na školení	4.8. 14	8.8. 14	4.8. 14	8.8. 14	13
18		Stanovení předpokládaných mzdových nákladů zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě	4.8. 14	6.8. 14	4.8. 14	6.8. 14	13
19		Stanovení harmonogramu školení	8.8. 14	22.8. 14	13.8. 14	27.8. 14	17
20		Vypracování a odeslání žádosti o dotaci na ÚP	27.8. 14	2.9. 14	27.8. 14	2.9. 14	19;18;17;13;16;15;14;12
21		Závěrečná fáze	30.9. 14	1.10. 14	30.9. 14	1.10. 14	10
22		Zaměstnavatel před zahájením vzdělávacích aktivit uzavře s vybranými zaměstnanci dohodu o odborném rozvoji	30.9. 14	30.9. 14	30.9. 14	30.9. 14	10
23		Ukončení projektu a zahájení vzdělávacích aktivit	1.10. 14	1.10. 14	1.10. 14	1.10. 14	22

Příloha B Ganttův diagram 1



Příloha C

Ganttův diagram 2



Příloha D Leták



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Úřad práce ČR – krajská pobočka v Plzni realizuje projekt

VZDĚLÁVEJTE SE PRO RŮST V PLZEŇSKÉM KRAJI II.

Registrační číslo: CZ.1.04/1.1.00/B1.00001

Projekt je zaměřen na podporu vzdělávání zaměstnanců v Plzeňském kraji II.. Určující je místo výkonu práce zaměstnanců, nikoliv sídlo zaměstnavatele. Projekt je určen pro všechny typy podniků (malé, střední i velké) a dále OSVC, které se zabývají ekonomickými činnostmi s předpokladem růstu.

Mezi tyto hospodářské oblasti patří například:

- zpracovatelský průmysl
- výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- stavebnictví (výstavba budov, inženýrské stavitelství a specializované stavební činnosti)
- velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel
- informační a komunikační činnosti (např.: vydavatelské činnosti, tvorba programů a vysílání)
- profesní, vědecké a technické činnosti (např.: právní a účetnické činnosti; reklama a průzkum trhu; veterinární činnost)
- činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů
- ubytování, stravování a pohostinství

Konkrétní seznam ekonomických činností naleznete na webových stránkách projektu (viz níže).

Podporu na vzdělávání zaměstnanců lze čerpat prostřednictvím nenárokového příspěvku na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce ČR (UP ČR). O poskytnutí příspěvku bude rozhodovat UP ČR - krajská pobočka v Plzni.

Příspěvek může zaměstnavatel použít na úhradu:

- nákladů na realizaci vzdělávání, včetně nákladů na pomůcky a učebnice a nákladů za závěrečnou zkoušku
- mzdových nákladů po dobu vzdělávání zaměstnance za každou hodinu účasti zaměstnance na vzdělávání dle podmínek projektu.

Kurzy realizované v projektu musí splňovat podmínky akreditace nebo být realizovány v souladu s nastavenými podmínkami dle odst. 2 § 108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. V odůvodněných případech lze realizovat i jiné typy profesního vzdělávání a také vzdělávání zaměřené na rozvoj měkkých a nebo klíčových dovedností - tzv. soft skills.

Vstup do projektu:

Podmínky vstupu do projektu a pravidla pro poskytnutí příspěvku jsou podrobně popsány v Manuálu pro zájemce o vstup do projektu, který je spolu se Žádostí o příspěvek ke stažení na webových stránkách projektu. Zadáte-li o podporu zpracuje žádost včetně příloha doručí ji na UP ČR - krajskou pobočku v Plzni.

Realizace projektu:

Úřad práce ČR - krajská pobočka v Plzni, Kaplířova 2731/7, 301 00 Plzeň
Trvání projektu: od 1. 9. 2013 do 31. 10. 2015 (ukončení vzdělávacích aktivit k 31. 7. 2015)

Kontaktní osoby pro příjem a zpracování žádostí o podporu:

Bc. Lukáš Voráček	tel. 950 147 466	e-mail: lukas.voracek@pm.mpsv.cz
Bc. Petra Koníčková	tel. 950 148 759	e-mail: petra.konickova@pm.mpsv.cz
Jitka Lingurášová	tel. 950 148 769	e-mail: jitka.lingurasova@pm.mpsv.cz

Bližší informace na webových stránkách projektu:

http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/rip/vzdelavejte_se_pro_rust_v_plzenskem_kraji_ii

Příloha E Žádost o příspěvek



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Úřad práce ČR - krajská pobočka v Plzni

Č.j.

O SÚ
S 10

Žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II.“

reg. č. CZ.1.04/1.1.00/B1.00001

dle § 106 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

I. Zaměstnavatel (žadatel)

A. Identifikační údaje zaměstnavatele:

Název zaměstnavatele¹⁾:

IČ:

Rodné číslo²⁾:

Adresa sídla (u právnické osoby) nebo místa podnikání (u podnikající fyzické osoby):

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

B. Adresa provozovny (pracoviště) vztahující se k zaměstnancům, na které je požadován příspěvek³⁾:

Obec:

Část obce:

Ulice:

Č. p.:

Č. orient.:

PSČ:

Telefon:

Fax:

E-mail:

Předmět podnikání:

C. Oprávněný zástupce zaměstnavatele:

Příjmení:

Jméno:

Telefon:

Fax:

E-mail:

1) Vyplňte název zaměstnavatele uvedený např. v živnostenském listě, obchodním rejstříku nebo zřizovací listině, popř. jméno a příjmení, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba podnikající pod svým jménem a příjmením.

2) Vyplňte jen v případě, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba podnikající pod svým jménem a příjmením.

3) Nevypíňujte, je-li totožná s adresou sídla nebo místa podnikání.

D. Kontaktní osoba pro jednánís Úřadem práce:

Příjmení:	Jméno:
Telefon:	Fax:
	E-mail:

E. Bankovní spojení zaměstnavatele:

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:
Variabilní symbol:	Název banky:	

F. Právní forma zaměstnavatele⁴⁾:

--	--

G. Odvětví činnosti zaměstnavatele (vypište odvětví a uveďte příslušné kódy CZ - NACE):

Uvedte ekonomické činnosti dle klasifikace CZ – NACE vztahující se k předmětu vzdělávacích aktivit uvedených v této žádosti.

⁴⁾ Vyplňte právní formu zaměstnavatele například: akciová společnost, církevní organizace, družstvo, fyzická osoba, fyzická osoba-podnikatel, komanditní společnost, kraj, nadace, obec, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace, sdružení (svaz, spolek), společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost

II. Specifikace žádosti⁵⁾

Zádám o poskytnutí příspěvku na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity⁶⁾ zaměstnanců uvedených v části VIII. Žádosti a o příspěvek na úhradu mzdových nákladů vyplacených těmto zaměstnancům za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě.

1.	Počet zaměstnanců, kteří jsou navrženi na účast na vzdělávací aktivitě	
2.	Celkový počet zaměstnanců zaměstnavatele	
3.	Název vzdělávací aktivity	
4.	Předpokládaný termín realizace vzdělávací aktivity	
5.	Obecný cíl vzdělávací aktivity	
6.	Počet hodin vzdělávací aktivity/délka výukové hodiny ⁷⁾	
7.	Předpokládané náklady vzdělávací aktivity	
8.	Předpokládané mzdové náklady zaměstnanců za dobu jejich účasti na vzdělávací aktivitě ⁸⁾	
9.	Specifikace vzdělávací aktivity dle poznámky ⁹⁾	
10.	Forma odborného rozvoje zaměstnanců dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ¹⁰⁾	<input type="checkbox"/> Prohlubování kvalifikace zaměstnanců dle § 230 <input type="checkbox"/> Zvyšování kvalifikace zaměstnanců dle § 231 – 235 <input type="checkbox"/> Zaškolování zaměstnanců dle § 228
11.	Předpokládaný způsob ověření získaných znalostí a dovedností ¹⁰⁾	

⁵⁾ V případě, že zaměstnavatel žádá o příspěvek na více vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců, je nutné informace rozepsat za každou tuto aktivitu do samostatné tabulky

⁶⁾ Uveďte počet výukových hodin na jednoho zaměstnance s údajem předpokládané doby výukové hodiny v minutách (např. zda předpokládáte výukové hodiny v délce 45 minut či v délce 60 minut)

⁷⁾ Lze žádat o mzdové náklady včetně částek pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a dále pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvádí z výměrovacího základu zaměstnance

⁸⁾ Vzdělávání, na které lze poskytnout příspěvek, musí být zaměřeno výhradně na následující oblasti:

- Další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli s důrazem na odborné vzdělávání stávajících nebo nově přijatých zaměstnanců, zaměřené zejména na zvýšení, rozšíření, prohloubení, obnovení nebo udržení kvalifikace, realizované ve vzdělávacím programu:

a) zařízením s akreditovaným vzdělávacím programem,
b) zařízením s akreditovaným vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (například zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů).

c) zařízením se vzdělávacím programem podle zvláštního právního předpisu (například vyhláška č. 77/1965 Sb., o výcviku, způsobilosti a registraci obsluh stavebních strojů, normy a předpisy pro oblast svařování a další).

d) školou v rámci oboru vzdělání, který má zapsaný v rejstříku škol a školských zařízení nebo vysoká škola s akreditovaným studijním programem

- Odborná jazyková výuka související s pracovní činností, kterou pracovník v rámci zakázky, rozšiřování aktivit firmy apod. vykonává nebo bude vykonávat.

- V odůvodněných případech další profesní vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů, včetně přípravy na konkrétní náplň práce pro konkrétní pracovní pozici, které nelze realizovat dle první odrážky.

⁹⁾ Zaškrtněte jednu či více možností. Nevypĺňuje OSVČ, která vzdělává pouze sama sebe.

¹⁰⁾ Způsob ověření, jenž bude zaměstnavatel poptávat: závěrečná zkouška, závěrečný test, závěrečný pohovor, obhajoba závěrečné práce, jiné (uveďte jaké)

III. Popište, jak jste vybrali pracovníky k zapojení do projektu „Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji II.“

Uveďte relevantní důvody pro zapojení navržených pracovníků (z hlediska cílů vzdělávací aktivity) a popište souvislost mezi jejich vzděláváním a případným prorůstovým potenciálem podniku.

IV. Uveďte podrobnější specifikaci vzdělávací aktivity, popište vzdělávací potřeby navržených pracovníků a cíle, kterých má být realizací vzdělávací aktivity dosaženo



Rovněž popište vztah mezi vzděláváním a předmětem ekonomické činnosti/ekonomickými činnostmi uvedenými v bodě I.G

V. Popište prorůstový potenciál podniku

V případě, že lze prorůstový potenciál podniku předpokládat, popište konkrétní souvislosti (např. získávání nových zakázek, rozšiřování výrobních nebo obchodních aktivit podniku apod.):

VI. Příspěvek je požadován:

☐

v režimu de minimis

☐

podle blokové výjimky

VII. Další údaje

Zaškrtněte, prosím, vždy jednu z následujících dvou variant.

Zaměstnavatel

<input type="checkbox"/>	Je
<input type="checkbox"/>	Není

příjemcem peněžních prostředků poskytovaných na stejný účel (vzdělávání zaměstnanců uvedených v části VIII. Žádosti, poskytování mzdového příspěvku na uvedené zaměstnance) ze státního rozpočtu, strukturálních fondů EU, popř. z jiných programů a projektů EU.

Zaměstnavatel

<input type="checkbox"/>	Nemůže
<input type="checkbox"/>	Může

žádat FU o vrácení DPH u aktivit spojených s realizací odborného rozvoje.

VIII. Zaměstnanci navržení k účasti na vzdělávací aktivitě / vzdělávacích aktivitách

Č.	Zaměstnanec (příjmení, jméno, titul)	Datum narození	Pracovní pozice	Místo výkonu práce	Pracovní úvazek ¹¹⁾
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

¹¹⁾ Uveďte fond týdenní pracovní doby.

IX. Prohlášení zaměstnavatele:

- A. ☐ Zádám,
☐ Nežádám,

aby Úřad práce podle § 147b zákona o zaměstnanosti sám zjistil, zda nemám zachyceny v evidenci daní daňové nedoplatky, nedoplatky na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Seznam zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni všichni zaměstnanci zaměstnavatele: (zaměstnavatel-fyzická osoba uvede i zdravotní pojišťovnu, u které je sám pojištěn)

Prohlašuji, že u zdravotních pojišťoven, které neuvádím v seznamu zdravotních pojišťoven, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci zaměstnavatele.

- B. V případě, že zaměstnavatel nevyužije možnosti uvedené v bodě IX. A
Prohlašuji, že u zdravotních pojišťoven, od kterých nepřikládám potvrzení o bezdlužnosti, nejsou pojištěni žádní zaměstnanci zaměstnavatele a rovněž u nich zaměstnavatel nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění.
- C. V případě poskytnutí příspěvku souhlasím se zveřejněním identifikačních údajů zaměstnavatele (u právnické osoby název, IČ, sídlo a u fyzické osoby jméno, příjmení, IČ, místo podnikání) a údajů o výši příspěvku na Integrovaném portálu MPSV.

V _____ Dne _____

Jméno, příjmení, funkce a podpis oprávněné osoby
(otisk razítka)

Abstrakt

HRONKOVÁ, Michaela. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2016

Klíčová slova: projekt, logický rámec, WBS, plán rizik, dotace z Evropské unie

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření plánu na získání dotace z evropských fondů pro výuku cizích jazyků. Plán tohoto projektu byl zpracován hlavně za účelem zjištění rizik, která by mohla ohrozit cíl projektu. Základem pro sestavení plánu byly poznatky z teorie týkající se projektového managementu a dalších témat spojených s podstatou a plánováním projektů, které pak byly použity v praktické části, při konkrétním plánování. Práce byla realizována v programu MS Project, díky kterému je celý projekt přehledný. Možnost využití metody kritické cesty, Ganttova diagramu, k naplánování zdrojů a nákladů činí plánování projektu snadným a přehledným. Hlavním výstupem práce se stal nejen samotný plán projektu, ale i získání teoretických poznatků a praktických zkušeností v dané oblasti. Projekt je realizovatelný, cíl práce je tedy splněn.

Abstract

HRONKOVÁ, Michaela. Project and its plan. Bachelor's dissertation. Faculty of Economics University of West Bohemia, 59 s., 2016

Keywords: project, logical framework, WBS, plan of risks, European Union grant

The goal of this bachelor thesis was to compile a plan for obtaining a European Union grant for the teaching of foreign languages. The plan of this project was processed mainly for the purpose of detection of the risks which could endanger the aim of the project. The process of creating the plan was based on the theoretical knowledge of project management and other topics connected with the concept and planning of projects, which was used in the practical part of this work, in the specific planning. The work was realized in MS Project program, thanks to which the whole project is well-organized. The opportunity to use a critical path method, Gantt's diagram, for the establishing of sources and costs makes the planning of project easy and clear. The main outcome of the work is not only the plan itself, but also acquisition of the theoretical knowledge and practical experience in the given area. The project is feasible, therefore the purpose of the work has been fulfilled.